



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

**IDENTIFIKACE RIZIK ZVOLENÉHO
PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU POMOCÍ
VYBRANÝCH METOD EKONOMICKÉ A
STRATEGICKÉ ANALÝZY**

IDENTIFICATION OF RISKS OF SELECTED BUSINESS ENTITY BY USING
SELECTED METHODS OF ECONOMIC AND STRATEGIC ANALYSIS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Martin Maťašovský, MBA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Helena Hanušová, CSc.

BRNO 2016

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav soudního inženýrství
Student: **Ing. Martin Matášovský, MBA**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **Ing. Helena Hanušová, CSc.**
Akademický rok: 2015/16

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Identifikace rizik zvoleného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Na základě podrobného seznámení se se specifiky MSK Břeclav i specifiky oblasti jeho podnikání vyhodnotit výsledky ekonomické a strategické analýzy provedené vhodnými vybranými metodami (fundamentální analýza, vybrané metody finanční analýzy, SLEPTE analýza Porterův model 5F, SWOT analýza, atp.) s cílem identifikovat rizika

Vlastní návrhy řešení

Na základě zjištění plynoucích z provedených analýz a z identifikace rizik formulovat návrhy a doporučení umožňující jejich snížení či eventuální odstranění.

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle diplomové práce:

Pro MSK Břeclav provést ekonomickou a strategickou analýzu vybranými metodami (především fundamentální analýzou a, vybranými metodami finanční analýzy, SLEPTE analýzou Porterovým modelem 5F, SWOT analýzou, atp.). Na základě zjištěných výsledků identifikovat a vyhodnotit zjištěná rizika a s přihlédnutím ke specifikům oboru podnikání formulovat návrhy a doporučení umožňující snížení některých z nich.

Seznam literatury:

HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha : Ekopress, 2006. 191 s. ISBN 8086929043.

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. Poklady skryté v účetnictví. Díl 1, Jak porozumět účetním výkazům [Kovanicová, 1997]. 4. aktualizované vyd. Praha: POLYGON. ISBN 80-85967-88-X.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy (Orig.): Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. : Free Press. 1980.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. x, 101 s. ISBN 80-7179-422-8.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. 2003. 242 s. ISBN 80-247-0198-7.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/16

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje analýze firmy MSK Břeclav s.r.o., identifikaci jednotlivých rizik společnosti a následné optimalizaci jejího řízení a zajištění finanční stability. Práce je rozdělena na několik částí. První uvádí teoretická východiska, v další pak analyzuje klub pomocí analýzy organizační struktury, SLEPT a SWOT analýzy, fundamentální analýzy, Porterova modelu pěti sil, MCKinsey modelu 7S a metody analýzy rizik RIPRAN. Na základě zjištěných údajů následně podávám návrhy řešení a jejich přínosy, které vyplynuly z provedených analýz.

Abstract

The thesis deals with the analysis of the MSK Břeclav s.r.o. company, identification of particular risks of the company and subsequent optimization of its management and ensuring financial stability. The thesis is divided into several parts. The first identifies theoretical background, the second analyses the club using the organization structure analysis, SLEPT and SWOT analyses, fundamental analysis, Porter's five forces model, MCKinsey's 7S model and RIPRAN risk analysis method. Based on the identified data, the thesis then provides proposed solutions and their benefits resulting from the performed analyses.

Klíčová slova

Fundamentální analýza, analýza SLEPT, analýza SWOT, Porterův model, MCKinsey model 7S, analýza RIPRAN, sportovní klub, fotbal.

Keywords

Fundamental analysis, SLEPT analysis, SWOT analyses, Porter's model, MCKinsey model 7S, RIPRAN analysis, sports club, football.

Bibliografická citace

MAŤAŠOVSKÝ, M. *Identifikace rizik zvoleného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2016. 98 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc..

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 19. 5. 2016

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Děkuji Ing. Heleně Hanušové, CSc., vedoucí diplomové práce, za její odborné vedení, konzultace a čas, který věnovala mé diplomové práci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL PRÁCE, METODY	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Management	14
1.2 Organizační struktura	15
1.2.1 <i>Liniová organizační struktura</i>	16
1.2.2 <i>Štábní organizační struktura</i>	17
1.2.3 <i>Kombinované organizační struktury</i>	17
1.2.4 <i>Funkční organizační struktura</i>	18
1.2.5 <i>Výrobní organizační struktura</i>	19
1.2.6 <i>Ostatní účelové</i>	19
1.3 Finanční řízení podniku	19
1.4 SLEPT analýza	21
1.5 SWOT analýza.....	24
1.6 Fundamentální analýza	25
1.7 Porterův model konkurenčních sil.....	26
1.8 Náklady obětované příležitosti	28
1.9 McKinseyův model „7S“	28
1.10 BCG matice	29
1.11 Řízení rizik	30
1.11.1 <i>Riziko</i>	31
1.11.2 <i>Členění rizik</i>	31
1.12 Analýza rizik – metoda RIPRAN	32
1.13 Podstata a klasifikace systému tělesné kultury a začlenění sportu v národním hospodářství.....	32
1.13.1 <i>Základní definice</i>	32

1.13.2	<i>Ekonomické aspekty systému tělesné kultury</i>	33
1.13.3	<i>Vztahy tělesné kultury k odvětví národního hospodářství</i>	34
1.13.4	<i>Tělesná kultura a sport ve veřejném sektoru</i>	34
1.13.5	<i>Tělesná kultura a sport v soukromém sektoru</i>	35
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	37
2.1	Popis vybrané firmy MSK Břeclav s.r.o.	37
2.1.1	<i>Historie vybrané firmy</i>	37
2.1.2	<i>Současnost vybrané firmy</i>	37
2.1.3	<i>Základní údaje vybrané firmy</i>	38
2.1.4	<i>Hlavní sponzoři</i>	39
2.1.5	<i>Osoby silně ovlivňující chod klubu</i>	39
2.1.6	<i>Geopolitické informace</i>	40
2.2	Organizační struktura klubu	40
2.2.1	<i>Analýza organizační struktury klubu</i>	40
2.2.2	<i>Náplň práce jednotlivých pracovníků klubu</i>	42
2.3	Finanční analýza klubu	46
2.3.1	<i>Financování klubu soukromými zdroji</i>	47
2.3.2	<i>Financování klubu veřejnými zdroji</i>	49
2.3.3	<i>Fundamentální analýza</i>	51
	Podklady pro analýzu	51
	Analýza rozvahy (aktiva)	51
	Analýza rozvahy (pasiva)	53
	Analýza výkazu zisku a ztráty	57
2.4	SLEPT analýza klubu	61
	Sociální faktory	61
	Legislativní faktory	63

	Ekonomické faktory.....	63
	Politické faktory.....	65
	Technologické faktory	66
2.5	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	66
2.5.1	<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	66
2.5.2	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	67
2.5.3	<i>Hrozba vstupu nových konkurentů</i>	67
2.5.4	<i>Hrozba substitutů</i>	68
2.5.5	<i>Rivalita firem působících na daném trhu</i>	69
2.6	MCKinsey 7S	69
2.6.1	<i>Strategie</i>	69
2.6.2	<i>Struktura</i>	70
2.6.3	<i>Spolupracovníci</i>	70
2.6.4	<i>Schopnosti</i>	70
2.6.5	<i>Styl řízení</i>	71
2.6.6	<i>Systémy</i>	71
2.6.7	<i>Sdílené hodnoty</i>	72
2.7	Analýza metodou RIPRAN	72
2.7.1	<i>Identifikace nebezpečí fotbalového klubu MSK Břeclav</i>	72
2.7.2	<i>Kvantifikace rizik MSK Břeclav</i>	73
2.7.3	<i>Reakce na rizika MSK Břeclav</i>	74
2.7.4	<i>Celkové posouzení rizik MSK Břeclav</i>	75
2.8	SWOT ANALÝZA	76
2.8.1	<i>Silné stránky</i>	76
2.8.2	<i>Slabé stránky</i>	76
2.8.3	<i>Příležitosti</i>	77

2.8.4	<i>Hrozby</i>	77
2.8.5	<i>Shrnutí SWOT analýzy</i>	78
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	80
3.1	Úpravy, týkající se organizační struktury	80
3.2	Ekonomická doporučení	82
3.2.1	<i>Diverzifikace rizik plynoucích z majoritního financování</i>	82
3.2.2	<i>Oslovování partnerů klubu</i>	82
3.2.3	<i>Zlepšení péče o partnery klubu</i>	83
3.2.4	<i>Netradiční reklamní nosiče</i>	83
3.2.5	<i>Využití samotných hráčů k propagaci produktů a služeb</i>	83
3.2.6	<i>Navýšení vlastního kapitálu společnosti</i>	84
3.2.7	<i>Pořádání komerčních akcí klubu</i>	84
3.2.8	<i>Spolupráce s městem a krajem</i>	85
3.2.9	<i>Zvýšení návštěvnosti</i>	85
3.2.10	<i>Prodej hráčů</i>	85
3.2.11	<i>Zlepšení poskytovaných služeb na stadionu</i>	86
3.2.12	<i>Merchandesign klubu</i>	86
3.2.13	<i>Kvalitní výběr trenérů klubu</i>	87
3.3	Doporučení v oblasti zvýšení návštěvnosti	87
3.3.1	<i>Stabilizování sportovních výkonů</i>	87
3.3.2	<i>Patriotismus</i>	87
3.3.3	<i>Bezpečnost na stadionu</i>	88
3.3.4	<i>Občerstvení během zápasu</i>	89
3.3.5	<i>Výhody pro věrné fanoušky</i>	89
3.4	Finanční analýza návrhů změn	89
3.4.1	<i>Náklady změn</i>	89

3.4.2 Zdroje financování navrhovaných změn.....	92
ZÁVĚR.....	93
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	94
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ.....	97
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	97
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	98

ÚVOD

Je veřejnosti známo, že valná většina sportovních klubů v naší zemi je závislá na poskytnutí finančních prostředků či subvencí od svých partnerů, členů nebo územních samospráv. Takovéto finanční prostředky každý klub vynakládá na úhradu svých nákladů, které jsou s činností organizace spojeny.

Ať už se jedná o příjmy z veřejného nebo soukromého sektoru, všechny jsou pro klub nadmíru důležité. Hospodaření většiny sportovních klubů končí každoročně ve ztrátě, kluby se potácejí na hraně neschopnosti dostát včas svým závazkům a tato neblahá ekonomická situace se u většiny takovýchto klubů odráží ve sportovních výkonech, které klub před veřejností podává. Klub se pak dostává do spirály, kdy nedostatek finančních prostředků snižuje kvalitu výkonu hráčů na hřišti a zase špatné sportovní výsledky komplikují klubu získávání dalších financí.

Kluby samotné mají pouze omezené schopnosti se nedostatku financí ve sportu bránit. Proto se dostává do popředí důkladná analýza všech podnikových procesů a jejich následná optimalizace.

V rámci své diplomové práce jsem se rozhodl analyzovat Městský fotbalový klub Břeclav (MSK Břeclav) a na základě získaných poznatků navrhnout vedení této organizace taková opatření, která by mohla klubu prospět. Analyzovaný fotbalový klub se řadí svojí velikostí a počtem členů k největším fotbalovým klubům breclavského regionu.

CÍL PRÁCE, METODY

Tato diplomová práce si klade za cíl na základě provedených analýz a identifikace rizik navrhnout doporučení pro další rozvoj vybrané firmy, v mém případě fotbalového klubu.

Diplomová práce je členěna na teoretickou část, praktickou část a závěr. Teoretické základy práce jsem čerpal z odborné literatury, jež je uvedena v seznamu literatury, a spočívá v definování základních pojmů a metod. Druhá, praktická část se zaměřuje na popis a analýzu současného stavu a identifikaci rizik fotbalového klubu. Za tímto účelem jsou využívány metody analýzy organizační struktury, SLEPT a SWOT analýzy, fundamentální analýzy, Porterova modelu pěti sil, MCKinsey modelu 7S a analýzy rizik RIPRAN. V návrhové části pak vycházím zejména z teoretických poznatků analýz, shromážděných informací a mých vlastních zkušeností s řízením fotbalových klubů.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 MANAGEMENT

Pojem management poprvé zazněl na začátku 20. století v americké angličtině a do jiných jazyků se zpravidla nepřekládá. Sloveso „to manage“ znamená řídit, zvládnout, vědět si rady, stačit, dokázat či dobře hospodařit.¹

Management je funkcí, návodem a disciplínou, který je potřeba zvládat. Manažeři jsou profesionálové, kteří toto realizují, vykonávají funkci a z nich vyplývající činnosti.²

Teorie i praxe moderního managementu pracuje se třemi níže uvedenými základními pojmy:³

ORGANIZACE - pojem označující prostředí, ve kterém je vliv na lidskou činnost cílevědomě uplatňovaný. Nejčastěji se pak používá definice pojmu: organizace je sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého, vytyčeného cíle.

MANAGEMENT - pojem, jenž determinuje určitý proces, kterým je tento vliv prosazovaný do každodenní praxe. Nejčastější definice pojmu je následující: management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných a vytyčených cílů.

MANAŽEŘI – tímto pojmem jsou označováni nositelé procesu management. Jedinci, kteří jsou odpovědní za účelnost a efektivnost výkonu lidských činností prováděných v každodenní praxi organizace. Nejčastěji se používá definice: manažeři tvoří specifickou skupinu pracovníků organizace, kteří nevykonávají bezprostředně pracovní činnosti, ale svým působením vytvářejí ve vnitřním prostředí organizace podmínky pro jejich úspěšný výkon ostatními pracovníky organizace.

¹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004. 172 s.

² DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 2000. 187 s.

³ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. 296 s.

Z výše uvedeného vyplývá, že: „*Management je proces interního působení na chování organizace tvořený několika složkami, jejichž logická provázanost musí zajistit, aby reakce organizace na vývoj v jejím okolí byla účelná a efektivní.*“⁴

1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

„*Základním posláním organizační struktury je optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace.*“⁵

Organizační struktura je základní strukturou, která spojuje všechny prvky její soustavy. Každá organizační struktura má organizační jednotky, které mají různé vazby a vztahy nadřízenosti a podřízenosti.⁶

Klasifikace organizačních struktur není dosud jednotná, přestože jim příslušná zahraniční literatura věnuje značný prostor. Evolučním vývojem organizací vznikají hierarchické, různé hybridní organizační struktury, které lze těžko popsat. Nejvhodnější proto bude zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik, odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. Mezi základní charakteristiky patří:⁷

- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří obsahovou náplň organizačních jednotek.

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické doplňkovými charakteristikami:

- Míra centralizace rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur (nadřízenost, podřízenost).
- Členitost – počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem.
- Počet hierarchií řízení.
- Strmost a plochost organizační struktury.

⁴ PITRA, Z. *Podnikový management*. 2008. 296 s.

⁵ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 2003. 272 s.

⁶ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 2013. 685 s.

⁷ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2005. 350 s.

- Časové trvání (dočasné, stabilní).

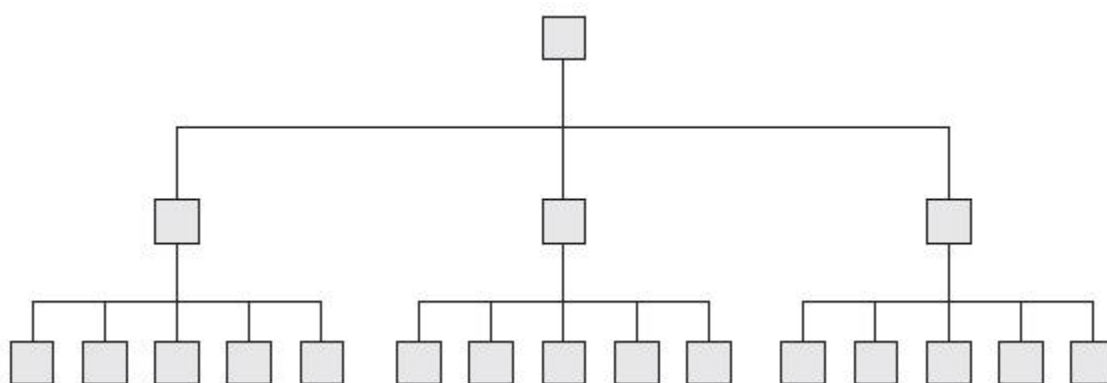
Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují to, jak bude organizační struktura společnosti vypadat. Každý podnik by si měl tyto faktory zhodnotit. Mezi základní faktory patří strategie, velikost podniku, používané technologie, okolní prostředí a kultura podniku.⁸

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury následující:

- liniová (lineární)
- štábní
- kombinovaná (například liniově štábní)

1.2.1 Liniová organizační struktura

Liniové organizační struktury mají přímou pravomoc. Vedoucí každé liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří tak řídící osu struktury, např. ředitel závodu, vedoucí provozu, apod. Linioví vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy těmi hlavními vazbami struktury, ztělesňujícími základní mocenskou organizovanost systému. Liniová struktura je typická pro malý podnik asi do 50 zaměstnanců.⁹ Nevýhodou tohoto klasického uspořádání jsou poměrně značné nároky na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří nemohou být specialisté, ale musí mít odborné znalosti ze všech oblastí činnosti firmy.¹⁰



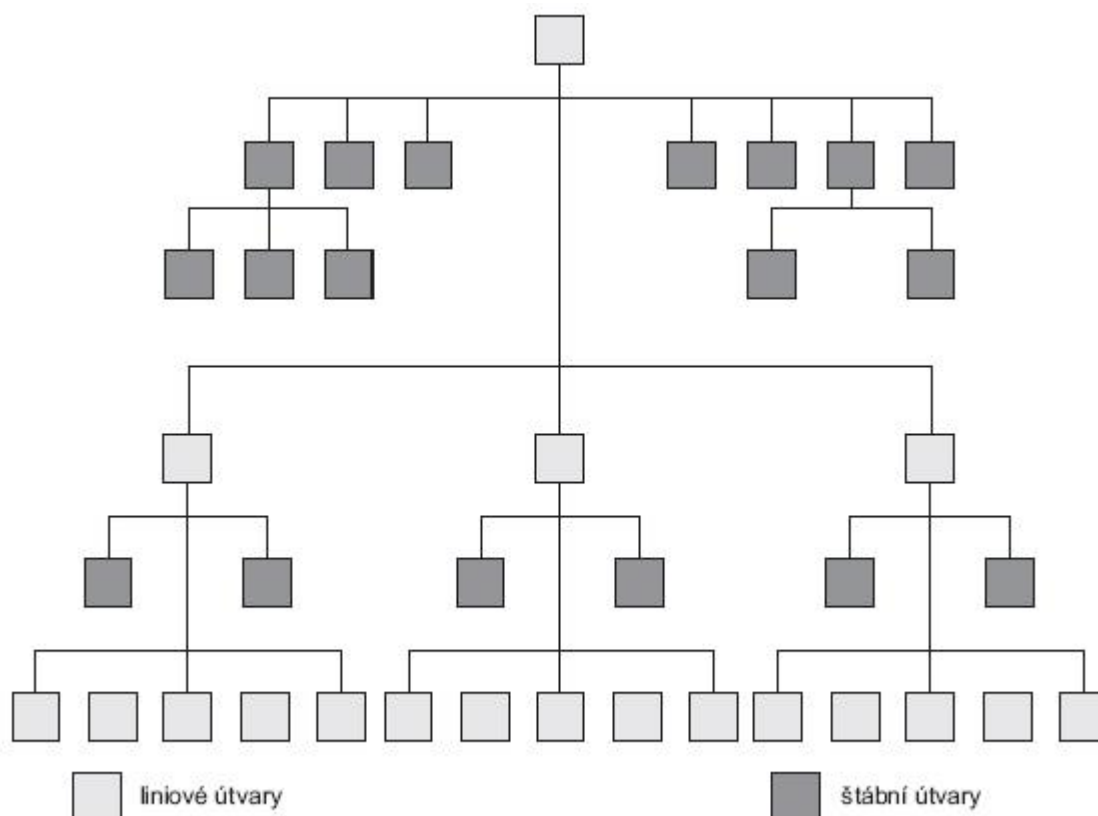
Obrázek 1: Liniová struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 2000. 700 s.

⁹ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. ref. 7. s. 189.

1.2.2 Štábní organizační struktura

Štábní útvary plní především poradní funkci. Zajišťují tak kvalifikované rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Štábní vazby se vyskytují mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Štábní skupina je tvořena specialisty nejrůznějších oborů. Například se jedná o ekonomy, techniky, personalisty, účetní apod. Štábní struktura slouží jako podpůrný stavební kámen pro organizační vývoj podniku.¹¹



Obrázek 2: Štábní organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

1.2.3 Kombinované organizační struktury

Liniové štábní organizační struktury mohou být liniové či více liniové. Obvykle vznikají, když strukturální útvar s liniovou pravomocí deleguje část svých rozhodovacích pravomocí na strukturní jednotky se štábním charakterem účasti na rozhodovacích procesech. Z původních štábních útvarů tak vznikají organizační jednotky, které jsou částečně s liniovou

¹⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. ref.5. s. 33.

¹¹ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. ref. 7. s. 189.

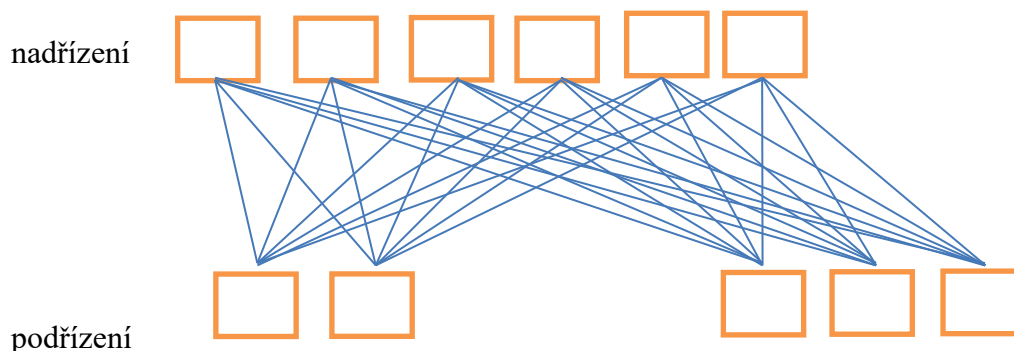
a částečně se štábní pravomocí. Pak je třeba vymezit, pro které činnosti patří jedna, či druhá pravomoc.¹²

Podle charakteristiky určitých sdružovaných činností, které tvoří základ obsahové náplně organizačních prvků, se organizační struktury rozdělují na:¹³

- funkční
- výrobkové
- ostatní účelové

1.2.4 Funkční organizační struktura

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, ve které se nacházejí zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazení do jedné skupiny. Myšlenkou celé funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří vypracovávají podobné úkoly v jednom úseku podniku. Např. obchodní personál se nachází v úseku marketingu, všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu apod. Toto seskupení úkolů a odborných schopností do jednoho úseku umožňuje jednomu vedoucímu úseku, kterému budou dotyční vedoucí jednotlivých oddělení hlásit výsledky své práce, zvládnout celý úsek. Funkční struktura je velice běžná a obvyklá ve středně velkých podnicích.¹⁴



Obrázek 3: Funkční organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

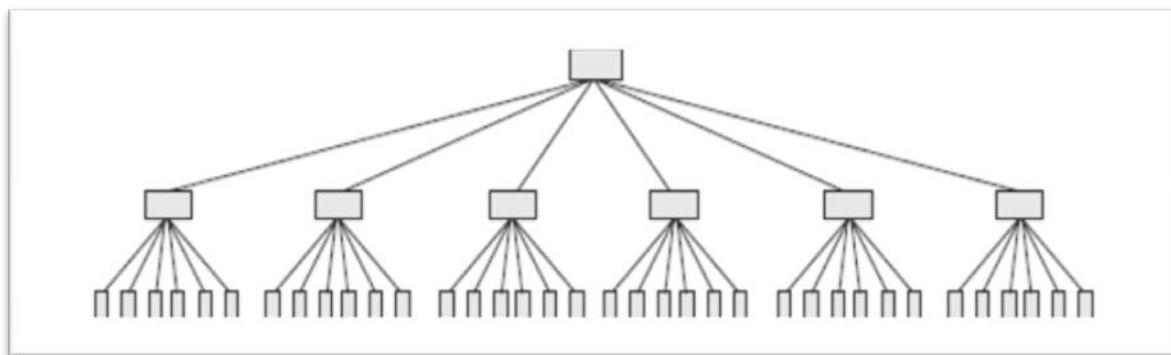
¹² DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. ref. 7. s. 190.

¹³ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. ref. 7. s. 198.

¹⁴ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. ref. 7. s. 198-199.

1.2.5 Výrobní organizační struktura

Mnoho velkých diverzifikovaných společností tvoří úseky na základě výrobních specializací. Z toho plyne, že všechny řídicí činnosti se sdružují do jedné organizační jednotky (úsek, oddělení, středisko), která odpovídá za jeden typ výrobku a řídí ji jeden manažer. Tato forma organizační struktury umožňuje všem pracovníkům získat maximální odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkce konkrétního výrobku. Svou přehledností umožňuje také top managementu snadnější koordinaci.¹⁵



Obrázek 4: Výrobní organizační struktura. (Zdroj: Vlastní zpracování)

1.2.6 Ostatní účelové

Určení takovéto struktury vychází z kritérií, jako jsou například místa prodeje, zákazníci, technologické procesy apod.

1.3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

„Významným úkolem finančního řízení je zajistit dostatek finančních zdrojů a umístit je tak, aby byly efektivně využity a přitom byla dosahována finanční rovnováha.“¹⁶ Finanční řízení se také často nazývá finanční management. Definuje se jako soubor všech aktivit, které zajišťují efektivní financování z hlediska cílů daného podniku.¹⁷ „Hlavními zdroji jsou finanční prostředky generované výrobní činností a hrazené odběrateli, další jsou od vlastníků (vlastní kapitál), následují příjmy od věřitelů (cizí kapitál) a rovněž dotace ze státního

¹⁵ DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 2007. 328 s.

¹⁶ DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2008. 192 s.

¹⁷ REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*. 2005. 123 s.

rozpočtu. Finanční prostředky jsou vynakládány zejména na úhradu výrobních vstupů dodavatelům (materiál, energie apod.) a zaměstnancům (mzda, platy), dále splátky půjček zapůjčovateli (banky), platby daní státu a výplata podílů na zisku.“¹⁸ Podstata finančního řízení spočívá v řízení pohybu peněžních a finančních prostředků podniku, které jsou zobrazeny peněžními a kapitálovými toky.¹⁹

Existence jakékoli sportovní organizace (v našem případě fotbalového klubu) je závislá na získávání finančních prostředků, které primárně putují na podporu samotné činnosti (předmětu podnikání), a na vhodnosti užití finančních prostředků tak, aby byly maximálně dosahovány cíle podniku. V tomto případě se jedná o získávání financí pro činnost fotbalového klubu, tzn. pro provozní, sportovní a ekonomickou činnost klubu.

*„Finanční řízení a rozhodování je nedílnou součástí všech aktivit podnikového organismu. Vychází a plní nezastupitelnou roli v rámci celkového řízení a rozhodování podniku. Pro finance je charakteristické, že plní syntetickou roli, neboť pomocí finančních prostředků a kategorií lze převést na společného jmenovatele různé aktivity a činnosti a ohodnocovat a porovnávat různé podnikové činnosti. To zároveň umožňuje prostřednictvím financí řídit a rozhodovat o základních směrech vývoje a rozdělování finančních zdrojů podniku.“*²⁰ Financování sportovního klubu je většinou založeno na soukromých a veřejných zdrojích. Pro finanční řízení a rozhodování je potřeba rozumět účetním výkazům a to především:

ROZVAHA – Rozvaha = klíčový účetní výkaz.²¹ Rozvaha představuje účetní výkaz, který popisuje stav majetku a tedy aktiv a kapitálu - pasiv vždy k určitému datu. Rozvaha zahrnuje řadu dat. Jsou zde informace o aktivech a pasivech, jejich dalším dělení na dlouhodobý majetek, oběžný majetek v případě aktiv a vlastní kapitál, cizí zdroje v případě pasiv.²²

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY – Výkaz zisku a ztráty tvoří výnosy, náklady a výsledek hospodaření. Takovýto výkaz může být sestaven v druhovém či účelovém členění. Druhové

¹⁸ DLUHOŠOVÁ, D. ref 16. s. 12.

¹⁹ GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýzy a plánování podniku*. 2007. s. 21.

²⁰ DLUHOŠOVÁ, D. ref 16. s. 11.

²¹ KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. 1996. 214 s.

²² SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2008. 256 s.

členění sleduje povahu nákladů, tedy jaké druhy nákladů byly vynaloženy. Dalším členěním je účelové členění, které sleduje příčinu vzniku nákladů. Úpravou této problematiky se zabývá vyhláška č. 500/2002 Sb., jež popisuje jednotlivé položky obou typů výsledovky.²³

PENĚŽNÍ TOK – Přehled o peněžních tocích neboli Cash flow, doplňuje informace obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Informuje o tom, jakým způsobem podnik vytvořil a použil své peněžní prostředky. Za peněžní prostředky se považují peníze v hotovosti včetně cenin a peněžní prostředky na bankovních účtech. Přehled se sestavuje za uplynulé účetní období a člení se na peněžní toky z provozních, investičních a finančních činností.²⁴ Přehled o peněžních tocích tvoří významnou složku finanční analýzy.²⁵

1.4 SLEPT ANALÝZA

„Společenské faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, tvoří makroprostředí.“²⁶ Abychom lépe porozuměli problematice makroprostředí podniku, měli bychom znát faktory, které nemůžeme tak snadno ovlivnit. Faktory, které bychom sem mohli zařadit a firma je může alespoň částečně ovlivnit, lze ovlivňovat jen pomalu a slabě, často s dlouhodobou reakcí. Makroprostředí je totiž determinováno externími institucemi, na něž má firma omezený nebo dokonce žádný vliv. Přitom jejich samotné nerespektování přináší pro firmu určitá rizika.²⁷ Základní a nejdůležitější faktory makroprostředí rozdělujeme do pěti základních kategorií - sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické. Z nich vytvoříme akronym **SLEPT**.

²³ KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2013. 236 s.

²⁴ SŮVOVÁ, Helena et al. *Finanční analýza I*. 2008. 181 s.

²⁵ KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. ref. 21. s. 71.

²⁶ BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 2003. s. 83.

²⁷ ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2010. s. 105-106.

S – Sociální faktor

Sociální faktory odrážejí vlivy spojené se změnami ve společnosti. Může se především jednat o demografické změny, které mohou vytvářet nové cílové skupiny zákazníků nebo naopak oslabovat ty stávající, změny v životním stylu nebo kupní síle obyvatelstva.²⁸ V oblasti sociálních faktorů hrají důležitou roli zejména následující faktory:

- společensko-politický systém a klima ve společnosti;
- hodnotové postoje a stupnice lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců);
- životní styl a životní úroveň;
- kvalifikační struktura populace.²⁹

L – Legislativní faktor

Mezi nejdůležitější legislativní faktory lze především zařadit³⁰:

- Míru státní regulace hospodářství
- Obchodní zákoník
- Daňové zákony
- Antimonopolní zákony
- Regulace importu a exportu
- Zákony o ochraně životního prostředí
- Občanský zákoník
- Zdravotní a bezpečnostní zákon
- Zákoník práce

Mezi legislativní faktory se tak řadí vlivy, které nám plynou jak ze stávajících zákonných norem týkajících se předmětu podnikání daného podniku, tak i právní předpisy neexistující nebo chybějící a časté změny v legislativě, které společnosti uvádějí do nejistoty při plánování

²⁸ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2006. 121 s.

²⁹ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2002. 172 s.

³⁰ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007. 246 s.

jednotlivých strategií. Často se mezi legislativní faktory řadí také právní úroveň a vymahatelnost práva nebo chybějící a nedostatečné zákony.³¹

E – Ekonomický faktor

Ekonomické faktory zahrnují ty vlivy, které jsou primárně určeny vývojem makroekonomických ukazatelů. Podnik by se měl orientovat, zda ekonomika roste nebo naopak prochází recesí, protože to může signalizovat změny v poptávce po produkci podniku. Vysoká míra inflace může limitovat rozvoj podniku a naopak nízké úrokové sazby mohou být vhodnou investiční příležitostí. Pokud firma svoji produkci prodává do zahraničí, měla by se orientovat v pohybech směnných kurzů měn, které mohou z velké míry ovlivnit její výsledek hospodaření. Mezi nejdůležitější faktory jsou řazeny následující³²:

- Hospodářské cykly
- Vývoj cen energií
- Trendy HDP
- Průměrná mzda
- Devizové trhy
- Kupní síla
- Nezaměstnanost
- Úrokové míry
- Inflace³³

P – Politický faktor

Pro správnou funkčnost firmy je nezbytné do rozhodování zahrnout i případné politické faktory, které by mohly daný podnik ovlivnit. Za nejdůležitější politické faktory jsou považovány³⁴:

³¹ MAŤAŠOVSKÝ, M. *Analýza vybrané firmy*. 2014. 89 s.

³² SEDLÁČKOVÁ, H. ref. 28. s. 98.

³³ MAŤAŠOVSKÝ, M. ref. 31. s. 25.

³⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. ref. 28. s. 19.

- Účast státu v mezinárodních organizacích (např. EU, NAFTA, OPEC)
- Názor vlády na kulturu a náboženství
- Pozice vlády ohledně marketingové etiky
- Stabilita vlády a politického prostředí
- Ekonomická politika vlády
- Podpora zahraničního obchodu
- Politika různých politických stran
- Pozice vlády ohledně marketingové etiky
- Výdaje vlády
- Úroveň regulace podnikání
- Vztahy s ostatními zeměmi

T – Technologický faktor

Jako poslední v této analýze je potřeba zmínit technologický faktor. V rámci konkurenčního boje je nutné, aby se podnik zároveň aktivně věnoval inovační činnosti a vyhnul se tak zaostávání oproti ostatním podnikům v odvětví. V případě, že by podnik tuto oblast a analýzu jejích faktorů podcenil, mohl by tak darovat ostatním podnikům konkurenční výhodu a sám tak významně ztratit. Mezi nejdůležitější faktory jsou řazeny tyto³⁵:

- Vládní podpora výzkumu a vývoje
- Rychlost zastarávání
- Celkový stav technologie
- Nové objevy
- Změny technologie

1.5 SWOT ANALÝZA

Silné a slabé stránky podniku jsou faktory utvářející, nebo naopak snižující vnitřní hodnotu podniku (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje). Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšího prostředí, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Může je ale

³⁵ SEDLÁČKOVÁ, H. ref. 28. s.19.

SWOT ANALÝZA



identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických a dalších faktorů působících v okolí podniku.³⁶

Obrázek 5: SWOT analýza³⁷

1.6 FUNDAMENTÁLNÍ ANALÝZA

Fundamentální analýza se snaží hodnotit všechny faktory, které mají svým způsobem dopad na utváření vnitřní hodnoty akcie. Vzhledem k faktu, že společnosti uplatňují své podnikatelské aktivity v otevřeném tržním prostředí, je nutné tyto faktory analyzovat na všech ekonomických úrovních.³⁸ Fundamentální analýza, jak je již z významu slova fundamentální patrné, se zabývá základním rozбором finančních výkazů společnosti, mezi které patří Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty a také výkaz Cash-flow. Po provedení rozboru těchto uvedených výkazů lze najít odpovědi na mnoho otázek, které slouží k vytvoření si určité představy o podniku, tedy o jeho majetkové a kapitálové struktuře, nákladech a výnosech. Zabývá se zkoumáním aktiv, tedy zjištěním, zda se jedná o kapitálově lehkou nebo těžkou firmu, dále výrobní nebo obchodní, zda disponuje vlastním softwarem, budovami, pozemky, stroji, jak je na tom po finanční stránce, tedy stavem aktiv a pasiv, dále pasivy, kde zkoumá kapitálovou přiměřenost, tedy v jakém poměru je tvořen vlastními a cizími zdroji, do jaké míry je firma zadlužena, zda tvoří rezervní fondy. Důležité je zjištění vývoje výsledku hospodaření za minulá období, ale i výsledku hospodaření běžného účetního období. V rámci Výkazu zisku a ztráty je tato analýza zaměřena na rozbor nákladů a výnosů, jednotlivých výsledků hospodaření, tedy na provozní výsledek hospodaření, finanční výsledek hospodaření a mimořádný výsledek hospodaření. V rámci nákladů zkoumá nákladovou náročnost, tedy spotřebu energií, sociální náklady, odpisy, dále také náklady na prodané zboží, spotřebu materiálu a služeb, nákladové úroky. Z výnosů jsou podstatné především tržby z prodeje zboží a z prodeje výrobků a služeb, dále z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Po rozboru

³⁶ KAŇOVASKÁ, L. *Základy marketingu*. 2009. 123 s.

³⁷ WIKIMEDIA COMMONS. *Swot analýza*. [online]. 2009. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/a/a4/SWOT_cs.svg

těchto uvedených výkazu dojde k syntéze, která slouží ke sjednocení myšlenek o podniku, vytvoření si představy, o jaký typ podniku se jedná, jak je přibližně velký, dále o jeho rozložení kapitálu na vlastní a cizí, jak je na tom po finanční stránce, zda prosperuje, nebo nemá problémy s likviditou.³⁹

1.7 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL

Velmi užitečným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí.⁴⁰ Tento model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy je určována působením pěti základních faktorů:

- Vyjednávací silou zákazníků
- Vyjednávací silou dodavatelů
- Hrozbou vstupu nových konkurentů
- Hrozbou substitutů
- Rivalitou firem působících na daném trhu⁴¹

1.1.1 Vyjednávací síla zákazníků

Pakliže je na vysoké úrovni samotná vyjednávací síla zákazníků, stává se samotný vstup na trh pro další společnosti více a více neatraktivní. Zákazníci totiž ovlivňují rozhodování společnosti především v cenové oblasti a oblasti kvality samotného výrobku, díky čemuž může docházet ke snižování zisku daného podniku. Síla zákazníků vykazuje rostoucí charakter zejména v případě, kdy finanční prostředky vynaložené na daný produkt tvoří výraznou část jejich příjmů, výrobky jsou nediferencované, je snadná možnost změnit tento výrobek za jiný, a pokud je zákazník citlivý na cenové změny.⁴²

³⁸ REJNUŠ, O., *Finanční trhy*. 2010. 660 s.

³⁹ HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. 2004. 108 s.

⁴⁰ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1994. 403 s.

⁴¹ KORÁB, Vojtěch; REŽŇÁKOVÁ, Mária; PETERKA, Jiří. *Podnikatelský plán*. 2007. 216 s.

1.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Pakliže si mohou dodavatelé určovat podmínky obchodů, především v cenové oblasti a dodávaného množství, je daný trh pro potenciální firmu neatraktivní. Síla dodavatelů roste, je-li dodávaný produkt jedinečný, životně důležitý pro podnik. Nejlepší obrannou taktikou proti růstu síly dodavatelů je budování vztahů s dodavateli.⁴³

1.1.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Odvětví, ve kterém existují žádné nebo minimální bariéry vstupu, bude lákat k příchodu dalších konkurentů, což je pro firmy působící v daném segmentu nežádoucí. Mezi bariéry vstupu lze zařadit zákonná opatření, dále úspory z rozsahu, finanční prostředky, které je potřebné vynaložit při vstupu do daného odvětví, přístup nové firmy k distribučním kanálům, dále různé intervenční opatření ze strany vlády, reakce firem v odvětví již působících. Je nutno brát zřetel nejen na vstupní bariéry, ale také na výstupní, protože kdyby byly příliš vysoké, znamenalo by to vyšší riziko pro firmy, kterým se v daném odvětví nedaří.⁴⁴ V následující tabulce jsem zobrazil možné varianty a následky bariér vstupu a výstupu.

		Bariéry vstupu	
		vysoké	nízké
Bariéry výstupu	vysoké	Vysoký potenciál ziskovosti, vysoká rizikovost	Nejhorší varianta, možný vznik nadvýroby, nízké zisky
	nízké	Nejatraktivnější trh	Ziskovost je stálá a nízká

Obrázek 6: Hrozba vstupu nových konkurentů (Zdroj: vlastní zpracování dle: GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. s. 192.)

1.1.4 Hrozba substitutů

Každý podnik vnímá vznik substitutu jako velkou hrozbu, protože představuje vytlačení jeho produktů z trhu. Tento fakt, může způsobit nejen dokonalý substitut, ale pouze

⁴² GRASSEOVÁ M. a kolektiv. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2010. 325 s.

⁴³ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. ref. 42. s. 191 – 194.

⁴⁴ GRASSEOVÁ M. a kolektiv. ref. 42. s. 191 – 194.

částečný substitut. V podniku je nutné neustále monitorovat trh a zjišťovat, jestli nehrozí vznik substitutu pro produkty podniku.⁴⁵

1.1.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Potenciální zájemce nebude zvažovat vstup do odvětví, jestliže v něm bude konkurovat mnoho silných firem, tedy bude pro něj odvětví neatraktivní. V případě, kdy segment neporoste, se bude rivalita ještě zvyšovat. Rivalitu ovlivňuje také počet produktů a rozdílnost mezi nimi. V případě vysokého počtu produktů roste rivalita. Firmy v odvětví působící by se měly neustále snažit o zlepšení své pozice vůči konkurenčním podnikům.⁴⁶

1.8 NÁKLADY OBĚTOVANÉ PŘÍLEŽITOSTI

Náklady obětované příležitosti pro určité rozhodnutí nebo aktivitu odpovídají hodnotě nejlepší ušlé alternativy, které se musí ekonomický subjekt vzdát ve prospěch jiné činnosti (jiného statku). Někdy mohou být náklady obětované příležitosti měřitelné v penězích, ačkoli peníze jsou obvykle jen jednou z částí nákladů ušlých příležitostí.⁴⁷

1.9 MCKINSEYŮV MODEL „7S“

Jedním ze současných přístupů určený pro potřeby managementu je McKinseyův přístup „7S“. Charakterizuje sedm nejdůležitějších, kritických faktorů, podmiňujících úspěch a prosperitu organizace. Jednotlivé faktory jsou formulovány tak, aby začínaly písmenem „S“.

1. Strategie (Strategy)
2. Struktura (Structure)
3. Systémy řízení (Systems)
4. Spolupracovníci (Staff)
5. Styl (Style)

⁴⁵ KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 2012. 136 s.

⁴⁶ KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. ref. 45. s. 191 – 194.

⁴⁷ MCEACHERN, William A. *Macroeconomics*. 2012. 246 s.

6. Schopnosti (Skills)

7. Sdílené hodnoty (Shared values)⁴⁸

1.10 BCG MATICE

Portfolio je vyobrazení reálného stavu nebo určité koncepce podnikání, která je dosažena pouze tehdy, pokud podnik úspěšně naplňuje cíle své strategie. V této fázi procesu tvorby marketingového strategického projektu je portfolio používáno k analýze i jako nástroj projektování.⁴⁹

Analýza podnikatelského portfolia pomáhá podniku identifikovat a dále pracovat s jednotlivými činnostmi podniku. Tato analýza je sestavována s cílem optimalizace současného portfolia či k sestavení lepšího podnikatelského portfolia.⁵⁰

Mezi nejvýznamnější role analýzy portfolia můžeme řadit: zhodnocení ziskovosti a postavení firmy na trhu; stanovení optimálního portfolia podniku; rozhodnutí, které výrobky podpořit a které nemají budoucí potenciál.⁵¹

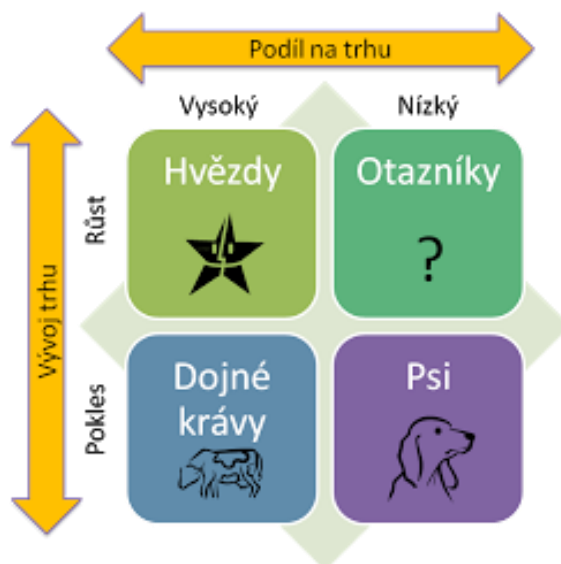
Matice využívá dvě základní měřítka. Podle vertikální osy jsme schopni určit předpokládané tempo růstu na trhu. Horizontální osa nám zase znázorňuje relativní tržní podíl našeho výrobku na daném trhu. Při aplikaci těchto parametrů můžeme dále rozlišovat čtyři kvadranty, v nichž lze nalézt jednotlivé typy strategických podnikatelských jednotek, kterými jsou: hvězdy, dojné krávy, otazníky, psi.

⁴⁸ KOTLER, P. *Marketing management*. 2001. 720 s.

⁴⁹ TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. 1998. 307 s.

⁵⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 2008. 272 s.

⁵¹ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. 278 s.



Obrázek 7: BCG Matice (Zdroj: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/bostonska-matice)

1.11 ŘÍZENÍ RIZIK

Jedním z nejdůležitějších úkolů projektového manažera je neustále udržovat pozornost týmu tak, aby dbali na možnost vzniku rizik v projektu. Protože rizika se v projektu vyskytují po celou dobu, je nutné je neustále monitorovat, aby bylo možné je co nejdříve a co nejlépe řešit. Na každý projekt lze nahlížet jako na rizikový, proto můžeme identifikovat 2 druhy příčin rizik:

- Předvídatelné a ovlivnitelné - vznikají s rostoucí velikostí projektu, čím je projekt komplexnější, tím více předvídatelných a ovladatelných příčin vzniku rizik obsahuje. Může to být ovlivněno zejména počtem pracovníků v projektu, každý z nich totiž může mít jiné cíle nebo jinou morálku.

- Příčiny nepředvídatelné a neovlivnitelné - obecně jsou považovány za problematičtější, protože stav, který vyvolávají, je téměř nemožné nějak změnit. Rizika, která takto vznikají, jsou pro projekt obzvláště nebezpečná a mohou projekt zničit. Pro příklad to mohou být makroekonomické, společenské nebo legislativní příčiny.

Abychom předešli výše zmíněným rizikům projektu, lze aplikovat následující postup:

1. Identifikace rizik a příležitostí pro vznik rizik.
2. Plánování reakcí na rizika, které je nutné konzultovat a schválit.
3. Aktualizace projektových plánů, které mohou být ovlivněny plánem odezvy na rizika

4. Opakované plánování vyhodnocování časových cílů a nákladů.
5. Kontinuální identifikace potenciálních rizik.
6. Zaznamenávání poznatků ze současnosti, pro použití poznatků v budoucnu.⁵²

1.11.1 Riziko

Výraz riziko pochází původem z italštiny, kde označoval úskalí, kterému se museli plavci vyhnout. Byl tak spojen s lodní plavbou. Následně se tím také označovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“. V dnešní době existuje celá řada definic rizika, z nichž vybírám, že riziko je pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.⁵³

1.11.2 Členění rizik

Existuje velké množství rizik, se kterými se může člověk během svého života dostat do styku. Definovat tedy všechny obory, odvětví a skupiny, do nichž by byla rizika zařazena, je zcela nereálné. Janíček rozděluje rizika dle 4 kritérií:

1. Kritérium „obor analýzy rizik“ (obory s velkou frekvencí analýzy rizik):

- oblast vyšší moci,
- oblast běžných lidských a sportovních činností,
- oblast pracovních činností,
- oblast techniky,
- oblast ekonomiky a podnikání,
- rizika v podnikání, oblast informačních, sociálních zdravotních a ekologických rizik,
- projektová, politická, bezpečností, logistická rizika atd.

2. Kritérium ztráty a přínosu rizika

3. Kritérium míry ovlivnitelnosti rizik:

- ovlivnitelná rizika,
- neovlivnitelná rizika.

⁵² DOLEŽAL, J., B. LACKO, P. MÁCHAL. *Projektový management podle IPMA*. 2011. 528 s.

⁵³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. ref. 5. s. 66.

4. Kritérium systematizace (uspořádanosti) rizika:

- systematické riziko (v ekonomice rizika makroekonomická),
- nesystematické riziko (v ekonomice rizika mikroekonomická).⁵⁴

1.12 ANALÝZA RIZIK – METODA RIPRAN

Metoda RIPRAN (Risk Project Analysis) představuje empirickou metodu pro analýzu rizik projektů. Vychází důsledně z procesního pojetí analýzy rizika. Chápe analýzu rizika jako proces – vstupy do procesu – výstupy z procesu – činnosti transformující vstupy na výstupy s určitým cílem. Tuto metodu lze využít ve všech fázích daného projektu.

Celý proces analýzy rizik podle metody RIPRAN se skládá z následujících fází:

- Příprava analýzy rizika
- Identifikace rizika
- Kvantifikace rizika
- Odezva na riziko
- Celkové zhodnocení rizika⁵⁵

1.13 PODSTATA A KLASIFIKACE SYSTÉMU TĚLESNÉ KULTURY A ZAČLENĚNÍ SPORTU V NÁRODNÍM HOSPODÁŘSTVÍ

1.13.1 Základní definice ⁵⁶

Tělesná výchova – uskutečňuje se během pedagogického procesu, v němž se využívá jako hlavního prostředku tělesných cvičení, sloužících k všestrannému zdokonalení člověka a k rozvoji jeho osobnosti.

⁵⁴ JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 2013, 592 s.

⁵⁵ Ripran.cz [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné na: www.ripran.cz.

⁵⁶ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 2006. 192 s.

Sport – jedná se o rekreační fyzickou aktivitu, která tvoří složku volného času a životního stylu a jež ve vrcholové podobě může být prováděna i jako profese. Plní funkci zdravotní i relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, regulované ventilace agrese, výkonu a příslušnosti ke skupině. Je taktéž charakterizována jako pohybová činnost soutěžního charakteru, prováděna dle předem daných pravidel. Základní dělení sportu je na kolektivní a individuální. Počet mezinárodně uznávaných sportů je v současnosti přibližně 150.

Sportovní svaz – sdružuje oddíly tělovýchovných jednot jednoho druhu sportu.

Tělovýchovné zařízení – uměle vytvořené prostředí, které slouží pro sportování a tělesnou přípravu jedince. Jedná se o tělocvičny, stadiony, hřiště, plavecké bazény, tenisové kurty, apod.

Tělovýchovná jednota – základní článek vyšší tělovýchovné organizace, který realizuje její hlavní činnost.

Investice do tělesné kultury – investice, které jsou směřovány do tří subsystémů tělesné kultury: tělesné výchovy, pohybové rekreace a sportu.

1.13.2 Ekonomické aspekty systému tělesné kultury

Ekonomický význam systému tělesné kultury je prokazován mnohými způsoby. *„Některé oblasti, jež reálně ovlivňují národní hospodářství jednotlivých zemí, lze dokumentovat na příkladech podílu sportu na HDP, pořadí sportu mezi odvětvími, zaměstnaností, kterou vyvolá, počtem sportovních organizací, počtem aktivních sportujících, výdaji domácností na sportovní produkty a služby, výdaji státního rozpočtu na potřeby celého systému tělesné kultury atd.“*⁵⁷

Organizace musí neustále sledovat a analyzovat vývoj důležitých makroekonomických ukazatelů, musí eliminovat případné hrozby a využívat naskytnuté příležitosti. Řada firem využívá ekonomických předpovědí na podporu strategického rozhodování, například o tom, zda rozšíří výrobní závod, zda vstoupí na nový trh apod.⁵⁸

⁵⁷ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. ref. 56. s. 12.

⁵⁸ NÁROŽNÝ, J. *Efektivní práce sportovního manažera*. 2009. 81 s.

1.13.3 Vztahy tělesné kultury k odvětví národního hospodářství

Komplexní národohospodářský model, zachycující vztahy konkrétních produktů systému tělesné kultury a jejich působení na úrovni národního hospodářství v Česku, prozatím není k dispozici. Co je podstatné, že systém tělesné kultury, jeho tři subsystémy a jimi produkováné činnosti a aktivity, výrazně ovlivňují jednotlivá odvětví národního hospodářství a následně rozvoj regionů, neboť vytvářejí určité množství stabilních pracovních příležitostí. Jde zejména o⁵⁹:

- Výrobce sportovního vybavení
- Výrobce speciálních sportovních zařízení
- Prodejce a distributory sportovního vybavení
- Provozovatele sportovních zařízení
- Provozovatele a organizátory závodů a sportovních akcí
- Ostatní obslužné činnosti, např. občerstvení, suvenýry atd.
- Provozovatele zařízení pro pohybovou rekreaci aj.
- Činnost sdělovacích prostředků, propagaci atd.

1.13.4 Tělesná kultura a sport ve veřejném sektoru

„V České republice jsou sport a tělesná výchova (jako subsystém tělesné kultury) výrazným způsobem podporovány z veřejných rozpočtů v rámci veřejného sektoru.“⁶⁰ Je všeobecně uznáváno, že tělesná kultura vykazuje velký podíl externalit, jak pozitivních, tak i negativních. Protože u tělesné kultury obecně převládá úroveň těch pozitivních externalit nad negativními (a tento fenomén je také akceptován celospolečensky), je produkce produktů a služeb tělesné kultury v podmínkách čisté tržní ekonomiky nedostatečná. Proto je tato produkce podporována ve formě přímé finanční podpory z veřejných prostředků a státního rozpočtu. Tato podpora by měla být založena na ochotě příslušného subjektu poskytovat veřejně prospěšnou službu. Financování tělesné kultury z veřejných prostředků územních

⁵⁹ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. ref. 56. s. 13.

⁶⁰ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. ref. 56. s. 13.

celků a státního rozpočtu zahrnuje tyto oblasti: dotace ze státního rozpočtu, dotace z místních rozpočtů (z krajských, městských a obecních rozpočtů).⁶¹

Charakter některých činností, které se v tělesné kultuře objevují, způsobuje, že finanční prostředky z veřejných rozpočtů často směřují k institucím, jež je využívají proto, že jde o statky a služby, které nejsou produkovány trhem vůbec nebo jen v omezené míře. Protože v tělesné kultuře vedle sebe existují obě formy financování provozu a rozvoje, jsou činnosti tělesné kultury realizovány ziskovým i neziskovým sektorem. Podíl ziskového sektoru je, co do počtu subjektů, které realizují sportovní aktivity, sice menší, ale zvětšuje se jeho ekonomická váha, která je měřena podílem na celkové produkci HDP. Komercializace sportu obecně tomuto trendu velmi pomáhá. Vztah ziskové a neziskové části subjektů, které působí v tělesné kultuře, je komplementární, tedy vzájemně se doplňují a vzájemně se také podmiňují. Zatímco v klasickém případě je veřejný sektor produktem toho tržního, u sportu je pořadí zcela nezávislé. Oba sektory se totiž vzájemně ovlivňují i ve svém vlastním chování. Tržní sektor v celém systému tělesné kultury však není tím hlavním motorem výkonnosti a efektivnosti. Tržní sektor pouze reaguje na ziskové příležitosti trhu, bez jakýchkoli dalších cílů.⁶²

1.13.5 Tělesná kultura a sport v soukromém sektoru

Produkty tělesné kultury jsou ve vysoké míře zabezpečovány pomocí subjektů soukromého sektoru. Výjimku zde tvoří pouze tělesná výchova, kterou zajišťuje veřejný sektor. Téměř výhradní dřívější postavení veřejného sektoru v tělesné výchově narušuje minoritní zastoupení tělesné výchovy na soukromých školách. Nejfrekventovaněji vyskytující se soukromé subjekty zabezpečující nabídkovou stranu produktů tělesné kultury jsou:⁶³

- **Tělesná výchova** je z principu zajišťována výhradně neziskově orientovanými subjekty, především se jedná o privátní školy a ostatní neziskové organizace (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti).

⁶¹ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. ref. 56. s. 52-53.

⁶² HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. ref. 56. s. 17.

⁶³ HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. ref. 56. s. 22-23.

- Nabídku **pohybové rekreace** pak obstarávají převážně ziskově orientované živnosti a obchodní společnosti, soustředěné v oblasti cestovního ruchu. Tato oblast pro místní obyvatelstvo je pokryta také nestátními neziskovými organizacemi, které zajišťují komunální rekreaci a také „sport pro všechny“.

- Nejrozmanitější a také nejčetněji zastoupené subjekty jsou soustředěné do oblasti **vrcholového a výkonnostního sportu**. Sport je zajišťován ziskově (živnosti, obchodní společnosti) i neziskově orientovanými subjekty. V České republice je v neziskových nestátních organizacích dominantní počet organizací sportovních.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

2.1 POPIS VYBRANÉ FIRMY MSK BŘECLAV S.R.O.

2.1.1 Historie vybrané firmy

Fotbalová sezóna 2005/2006 byla první pro nový klub, který začal vyvíjet svoji činnost, pod názvem Městský sportovní klub Břeclav (MSK Břeclav). Fotbalový klub vznikl spojením třech břeclavských fotbalových oddílů - Lokomotivy Břeclav, Tatranu Poštorná a Slovanu Břeclav. Účelem této změny a zájmem všech tehdy zainteresovaných stran bylo, aby nově vzniklý klub MSK Břeclav byl stejně tak dobrý, ne-li lepší než jeho předchůdci.

Jak již z názvu vyplývá, představitelé města Břeclavi se aktivně podílí na činnosti a řízení klubu, měli by být tím pádem jistým garantem stability klubu.

2.1.2 Současnost vybrané firmy

Městský sportovní klub Břeclav sídlí v dnešní době na adrese Lesní 10, Břeclav, 691 41 a řadí se k největším klubům v rámci Jihomoravského kraje. Městský sportovní klub Břeclav je zároveň největší sportovní organizací na okrese Břeclav a klubem hrající nejvyšší soutěže v rámci tohoto regionu. V současnosti hraje „A“ tým mužů třetí nejvyšší soutěž, tzv. Moravskoslezskou fotbalovou ligu (zkráceně MSFL). Hráči „B“ týmu, nazývané také rezervy, hrají I. A třídu. Výsledky těchto týmů nejsou momentálně uspokojivé.

Počet mládežnických klubů se každoročně zmenšuje. Mění se také stav počtů hráčů v jednotlivých kategoriích. Dorostenecké soutěže spadají pod Řídící komisi pro Moravu a jsou označovány jako vysoce kvalitní mládežnické soutěže v rámci České republiky. Kategorie U19 a U17 hrají nejvyšší moravskou soutěž, tzv. Moravskoslezskou dorosteneckou divizi.

Kategorie žáků je rozdělena na mladší a starší žáky a dále ještě „A“ tým a „B“ tým. Lepší hráči naskakují v nejvyšší jihomoravské soutěži, méně talentovaní hráči pak v soutěži druhé nejvyšší v rámci kraje.

Kategorie přípravek má několik kategorií. Klub se zapojuje do několika soutěží a turnajů, výjimkou nejsou ani nesoutěžní amatérské či mezinárodní turnaje několika týmů.

Všechna družstva využívají k tréninkům a zápasům dva sportovní areály. Stadion MSK Břeclav (Lesní 10, Břeclav) a stadion MSK Břeclav (Třída 1.máje, Břeclav). Klub má možnost využívat také jedno hřiště s umělým povrchem.

Tréninkové podmínky patří k nejlepším v širokém okolí a nejeden prvoligový klub může Břeclavanům tyto podmínky závidět.

Jednotlivé kategorie:

- „A“ mužstvo dospělých
- „B“ mužstvo dospělých
- „C“ mužstvo dospělých
- Starší dorost „U19“
- Mladší dorost „U17“
- Starší žáci „U15“
- Mladší žáci „U13“
- Starší přípravka
- Mladší přípravka
- Předpřípravka

MSK Břeclav využívá také mnoho hráčů z okolních klubů, neboť jeho cílem je stát se fotbalovým centrem nejen Břeclavi, ale celého regionu.

2.1.3 Základní údaje vybrané firmy

Název firmy: MSK Břeclav s.r.o.

Sídlo firmy: Lesní 878/10, Břeclav, 691 41

IČO: 63487675

DIČ: CZ 63487675

Základní kapitál: 200.000,-Kč

Majitelé klubu:

- Gumotex, akciová společnost (37%)

- Město Břeclav (31%)
- POHYB spol. s.r.o. (11%)
- TJ Tatran Poštorná, z.s. (10%)
- BEDR Břeclav a.s. (11%)

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců: 1

Hraná soutěž: Moravskoslezská fotbalová liga

Počet mládežnických kategorií: 11

Počet ženských družstev: 0

2.1.4 Hlavní sponzoři

Jelikož se jedná o velmi citlivé informace, uvedu níže pouze jmenný seznam všech sponzorů a organizací, kteří v roce 2015 přispěli minimálně částkou 100.000,-Kč (slovy: stotisíckorunčeských).

Generální partner: Gumotex, akciová společnost

Hlavní partner: Město Břeclav, Bors Břeclav, VHS Břeclav, ZFP akademie, Aegon, Fotbalová asociace České republiky, Jihomoravský kraj.

Fotbalový klub má celou řadu dalších drobnějších podporovatelů, kteří se podílejí na chodu klubu, ať už finančně nebo materiálně.

2.1.5 Osoby silně ovlivňující chod klubu

Dlouhodobě se do této skupiny osob dají zařadit dvě jména. Ing. Jiří Kalužík a Vladimír Poliak. Oba dva jsou několik let zástupci společníků, oba dva přispívají několik let nemalé částky z firem, ve kterých pracují či je vlastní (vlastnili). Oba dva mají určité slovo a jsou to osoby, které se na klub dívají správným pohledem. Především pak prvně jmenovaný je onou záchranou, která se vždy využívá, když má klub jakýkoli personální, provozní či finanční problém. Jejich bohaté zkušenosti z řízení privátních firem jsou nemalou zkušeností, která pomáhá klub dále směřovat k určitému cíli.

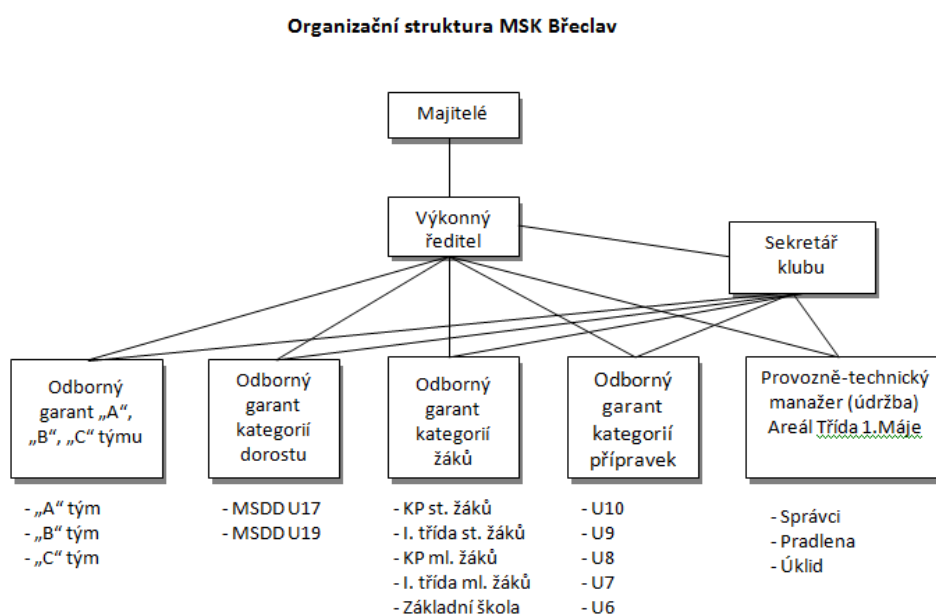
2.1.6 Geopolitické informace

Městský sportovní klub se nachází v úplném cípu jižní Moravy, na hranici s Rakouskem a Slovenskem. Okolní oblast je charakteristická Lednicko-Valtickým areálem, mnoha architektonickými památkami, velkým rozsahem zemědělství (především vinařství) a v neposlední řadě stále častěji sílícím folklorem a celou řadou nejen kulturních akcí. To klubu předurčuje ne zrovna lehké podmínky pro fungování. Všechny zájmové a kulturní kroužky působí na klub jako určitý druh konkurence. Stejně tak jako mnoho kulturních akcí, které se v okolí pořádají, nepřinášejí výhody v boji o fanouška. Lidé pečlivě zvažují, jakým směrem se vydají a jaké události dají přednost.

2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KLUBU

2.2.1 Analýza organizační struktury klubu

Organizační struktura klubu MSK Břeclav je liniová, stejně tak jako je běžné u organizací s podobným zaměřením. V čele celé společnosti stojí majitelé (lépe řečeno společníci) klubu, následuje výkonný ředitel (zároveň jednatel) a další pracovníci. MSK Břeclav má pouze jednoho zaměstnance na hlavní pracovní poměr, ostatní pak jako OSVČ (osoby samostatně výdělečně činné) či pracovníky na dohodu o provedení práce.

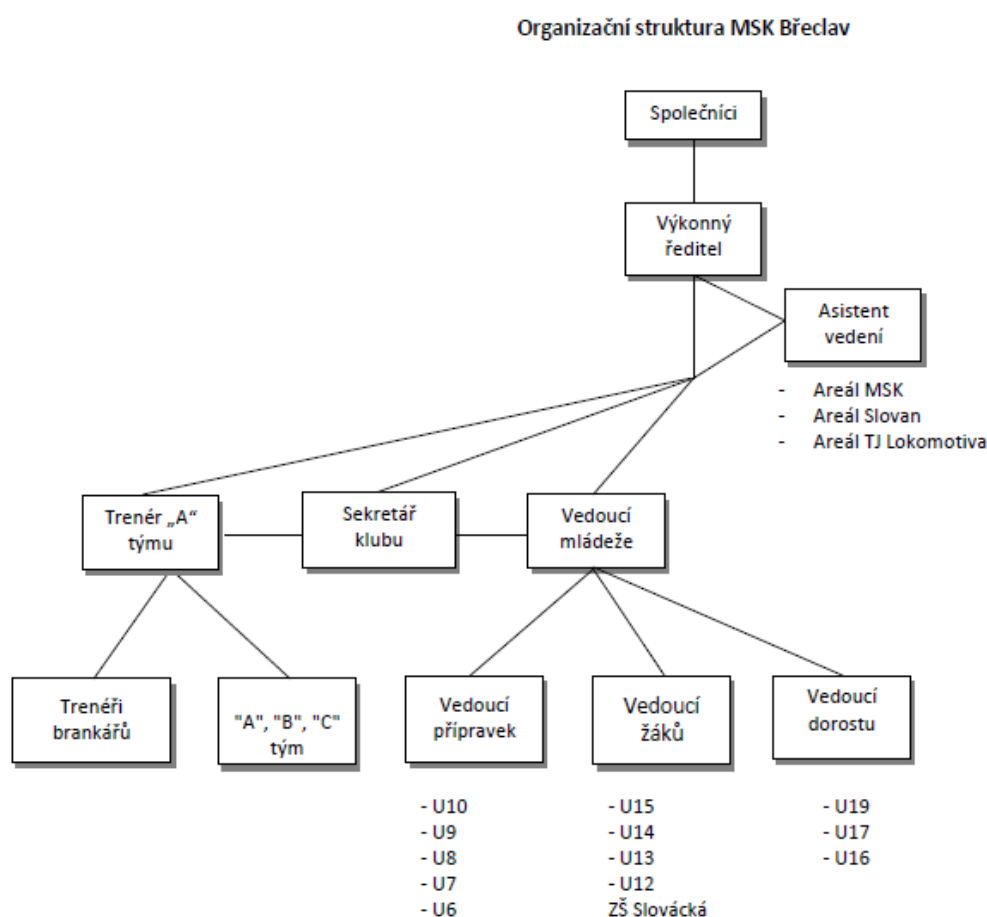


Obrázek 8: Současná organizační struktura klubu (Zdroj: vlastní zpracování)

Pro pracovníky nejvyššího řízení klubu, stejně tak jako pro ty, co působí na vedoucích pozicích je důležité kromě zkušeností, znalostí a pracovitosti, aby svoji práci brali jako určité poslání. „*Sladění podniku s vizí a zainteresování zaměstnanců je klíčem k realizaci vize.*“⁶⁴

Současná organizační struktura je postavena na přímém řízení jednotlivých garantů kategorií (řídící pracovníci) přímo výkonným ředitelem. Ti potom předávají informace a dohlíží na chod u dalších pracovníků klubu.

Výše uvedená organizační struktura se mi jeví jako dobrá. Byly odstraněny nedostatky z předchozí struktury a celé řízení bylo zefektivněno. Přesto však se v organizační struktuře najdou drobné nedostatky. Jedná se například o absenci důležitých pozic klubu, např. zdravotníků (lékaře) či maséra, účetní apod. Ti nejsou součástí aktuální struktury, přitom v klubu působí a hrají nenahraditelnou roli. Momentálně tedy není jasné, kdo je řídí a komu se zodpovídají.



Obrázek 9: Předchozí organizační struktura klubu (zdroj: Vlastní zpracování)

⁶⁴ TYALOR, D. *Brand management: Řízení značky*. 2007.

Předchozí organizační struktura klubu nebyla bezprostřední a na velikost společnosti MSK Břeclav měla mnoho stupňů. V klubu vážla komunikace, která je vždy hlavním článkem pro správný chod společnosti, především fotbalového klubu. Uvedené změny, tedy aktualizace předchozí organizační struktury na aktuální vedlo například k:

- Zefektivnění předávání informací uvnitř klubu
- Definování přímých podřízených a nadřízených
- Zefektivnění práce v managementu klubu
- Úspoře mzdových prostředků

2.2.2 Náplň práce jednotlivých pracovníků klubu

Při psaní mé diplomové práce jsem také analyzoval náplně práce jednotlivých hlavních pracovníků klubu.

Výkonný ředitel: Reprezentování organizace na jednáních a jiných akcích, rozdělování úkolů a kontrola jejich plnění, podílení se na určení strategie klubu, zodpovědnost za účetnictví a jeho kontrolu, organizování a koordinování činností podřízených zaměstnanců, komunikace s klubovým právníkem, vyhodnocování výkonu, motivace a ohodnocení zaměstnanců, vedení cash flow, tvorba plánů a jejich prezentace, komunikace s úřady, vedení administrativy, která se týká společníků firmy, další činnosti dle určení valné hromady, tvorba sportovní koncepce fotbalového klubu pro mládežnický fotbal i fotbal dospělých a kontrola plnění, vyhodnocování sportovních výsledků jednotlivých týmů, komunikace se svazovými orgány, řešení přestupů, přestupních smluv a zadávání dat pro mezinárodní přestupy, příprava smluv hráčů a trenérů, masérů, lékařů a dalších realizačních členů týmu a jejich následná archivace, komunikace s kluby, dohled a realizace podkladů pro licenční řízení, organizace a administrativní práce při domácích utkáních „A“ týmu, operativní řešení naskytnutých problémů klubu, odpovídá za zajištění péče pro rozhodčí, hostující tým a další funkcionáře během konání fotbalového utkání, ale i mimo něj, řeší služby mobilního operátora, technické zabezpečení vozového parku patřící společnosti, veškerá agenda spojená s dotacemi: žádosti, příprava k vyúčtování, komunikace s orgány města za účelem dotací, evidence došlé pošty a její následné rozdělení odpovědným pracovníkům, odesílání pošty, kancelářské práce, kontrola závazků a urgencí z účtu 321, komunikace s bankou, provádění příkazů k úhradě mezd a odvodů, urgence pohledávek, příprava rozpočtů a výsledovky, organizace utkání,

zápasové programy, tvorba harmonogramu utkání, komunikace s partnery, inzerce, produkce akcí pro fanoušky, partnery, charitativní akce, zajištění veškerých věcí pro průběh akce – vstupenky, letáky, ceny, dárky apod., příprava přestávkových akcí na hřišti, zajištění funkčnosti a správnosti reklamních panelů, aktuální a reprezentativní branding stadionu, evidence VIP vstupenek, tvorba a správa obsahu současných internetových stránek klubu, monitoring a údržba internetových diskuzních fór, tvorby textů pro potřeby klubu, monitoring médií, komunikace s médii, podpora a propagace aktivit a činností klubu, příprava a realizace tiskových konferencí a dalších akcí pro novináře, výkon pozice tiskového mluvčího klubu, správa mediálních partnerství, správa mediálního archívu/databází, spolupráce s partnery klubu na zajištění publicity a propagace společně pořádaných akcí.

Sekretář: Úzká spolupráce s výkonným ředitelem, administrativa během přípravy soutěží – zasílání hlášenek, tvorba týdenních plánů, řešení registrace nových členů, objednávání přepravy na mistrovské i nesoutěžní utkání, další činnost dle nařízení výkonného ředitele.

Provozně technický manažer: odpovídá za své podřízené pracovníky technického úseku, řádné a hospodárné provozování objektů v areálu Městského fotbalového stadionu, úklid a údržba komunikací a chodníků přilehlých k areálu stadionu, úprava a běžné opravy předmětu nájmu, dává podněty na opravy většího rozsahu, případně požadavky na investiční akce přímo výkonnému řediteli MSK Břeclav, komunikace se zástupci vodovodů a kanalizací, energetických společností, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců a všech provozů v areálu stadionu, požární ochrana v areálu stadionu, údržba travnatých ploch, příprava stadionu před mistrovským utkáním.

Ekonomka klubu: Vystavování faktur dle reklamních smluv, vystavování faktur dle smluv přestupních a hostovacích, vystavování zápočtů dle reklamních smluv, účtování faktur vedení pokladny MSK Břeclav, evidence DOPP, DOPČ a zaměstnaneckých smluv, vedení účetnictví MSK Břeclav, platební styk, účtování výpisů, nákup a prodej EUR, komunikace s finančními úřady, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, provádění a příprava kontrol s výše uvedenými institucemi, zpracování mezd, provádění ročního zúčtování, zpracování vyúčtování záloh ze závislé činnosti a vyúčtování srážkové daně, kontrola zpracování přiznání DPH, účtování interních dokladů a dokladů týkajících se uzávěrek, kontrola účetnictví, odpisy majetku, pohledávek, zpracování uzávěrek, vystavení výkazů rozvahy a výsledovky, zpracování statistických výkazů, zpracování podkladů pro získání licence, zpracování nepeněžního plnění, sledování bilance nákladů a výnosů.

Externisté: Podpůrné procesy jako jsou například realizace marketingových akcí a návrhů, tvorba videí, výroba reklamních materiálů apod.

Správa stadionů Břeclav:

- Správce areálu: Odpovídá za provoz energetických zdrojů ve stavu odpovídajícím požadavkům BOZP a PO a pravidelně prověřuje jejich funkčnost, zabezpečení provozu plynové kotelny a provádění pravidelných kontrol a sledování revizí dle harmonogramu zpracovaného dodavatelem, zabezpečení hospodárního vytápění prostor objektu, nastavení příslušných hodnot na termoregulačních hlavících v závislosti na charakteru prostor (sociální zařízení, rozhlasové kabiny, administrativní budova apod.), udržování a provádění drobných oprav na rozvodech technické instalace, vodovodních baterií, zná a má přehled o všech systémech rozvodů silnoproudu i slaboproudu v areálu, provádí běžnou údržbu a opravy elektrických rozvodů a zařízení, zabezpečuje čisticí a hygienické prostředky pro úklid a vybavenost sociálních zařízení, tyto eviduje a vydává, odpovídá za technický stav výplní otvorů (okna a dveře), interiérových prvků (nábytek, žaluzie, vybavení kanceláří apod.), odpovídá za likvidaci běžného komunálního odpadu, případně zvláštního odpadu, odpovídá za úplnost a technický stav nářadí, nástrojů a ostatních zařízení a jejich provoz, zabezpečuje pravidelné revize elektrického ručního nářadí a elektrických spotřebičů.
- Údržbář: udržování a provádění drobných oprav vnitřních rozvodů ústředního vytápění, udržuje a provádí drobné opravy na rozvodech a zařizovacích předmětů, provádí běžnou údržbu a drobné opravy jako je výměna vypínačů, zásuvek, jističů, osvětlovacích těles apod., sleduje stav vybavenosti čisticími a hygienickými prostředky pro úklid a vybavenost sociálních zařízení, dle skutečnosti je doplňuje, provádí běžnou údržbu, případně drobné opravy, odpovídá za připravenost technického zabezpečení, úklid všech prostor areálu před utkáními, po skončení utkání odpovídá za úklid areálu (tribuny, sociální zařízení, kolem stadionu), odpovídá za likvidaci běžného komunálního odpadu, případně zvláštního odpadu, v případě nutnosti vypomáhá s údržbou travnatých ploch v areálu.
- Údržbář travnatých ploch: po každém tréninku a utkání provádí nezbytné udržovací práce, zasypávání nerovností, zašlapávání vytržených drnů a případně, dle charakteru povrchu, poválí celou plochu hřiště lehkým válcem, pravidelná údržba a péče o travnatá hřiště v průběhu roku, v době vegetačního období dle norem a předpisů pro

travnatá fotbalová hřiště, odpovídá za provoz travnatých hřišť z hlediska dovolené zátěže v závislosti na ročním období, udržuje mechanismy pro údržbu travnaté plochy v řádném technickém stavu, vede výkaz provozu této mechanizace, vede přehled o pravidelných kontrolách technického stavu a servisních prohlídek, zjištěné závady pak zapisuje do výkazu provozu mechanizace, podle charakteru a rozsahu závad, drobné dle možností odstraní, závady a poruchy většího charakteru, vyžadující odbornou firmu, zabezpečuje přes svého nadřízeného, na přípravná utkání připravuje hřiště dle pravidel fotbalu, činí nezbytná opatření v případech mimořádných klimatických podmínek (například úklid sněhu), včetně zajištění brigádnické výpomoci, případně mechanismů, odpovídá za údržbu ostatních ploch v okolí hřišť, patřících do areálu Městského fotbalového klubu Břeclav, v případě potřeby provádí práce, nesouvisející s údržbou travnatých ploch dle pokynů svého nadřízeného - havárie, opravy, při organizaci utkání apod.

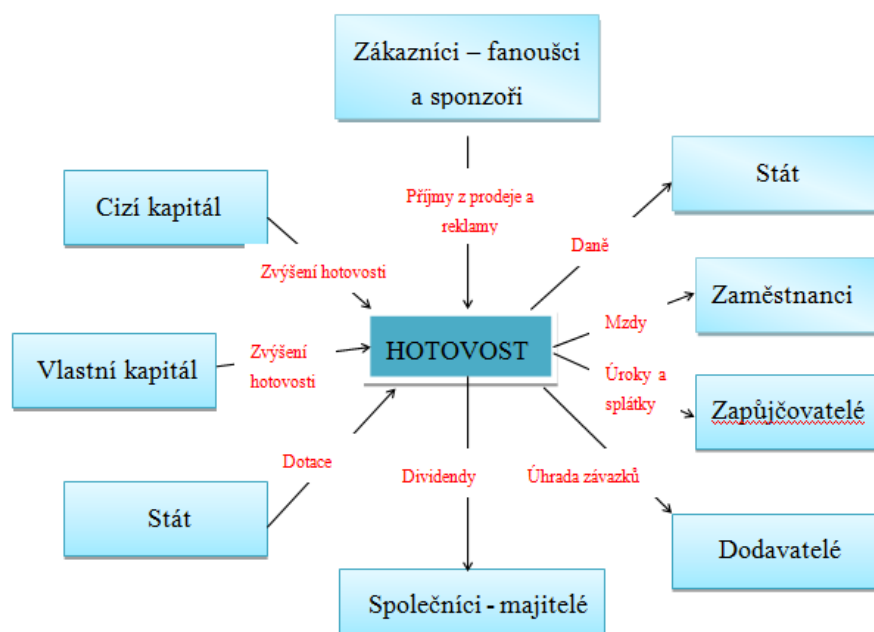
- Uklízečka a pradlena „A“ tým a „B“ tým: Odpovídá za řádný úklid vnitřních prostor hlavní tribuny, přízemí (kabiny domácích a hostů) a část 1. nadzemního patra včetně společných prostor, odpovídá za přípravu sportovní výstroje, soutěžní i tréninkové, pro „A“ mužstvo a „B“ mužstvo – praní, žehlení, opravy oblečení aj.
- Uklízečka a pradlena mládež: Odpovídá za řádný úklid vnitřních prostor administrativní budovy, včetně společných prostor, odpovídá za přípravu sportovní výstroje, soutěžní i tréninkové, pro všechny mládežnické kategorie – praní, žehlení, opravy oblečení aj.

Z výše uvedeného obsahu náplní práce jednotlivých pracovníků klubu vyplývá nerovnoměrnost rozložení jednotlivých pracovních úkonů a povinností. Jak můžete sami posoudit, existují pracovní pozice, které obsahují mnohonásobně více pracovních úkolů oproti pozicím jiným. Tento fakt může být dán právě velikostí MSK Břeclav. Klub není v žádném případě gigantem, trpí nedostatkem finančních prostředků a tak nemá příliš velkou možnost zaměstnat další pracovníky, kteří by mohli s celou řadou činností pomoci. Z výše uvedené analýzy vyplývá minimálně možnost rozložení pracovních úkonů například od výkonného ředitele na sekretáře klubu. Výkonný ředitel by měl pak více času se věnovat klubové strategii a řízení klubu, což by mohlo MSK Břeclav posunout k lepším zítřkům. Nicméně pokud se podíváme na souhrn pracovních náplní v klubu je nutné konstatovat, že tato problematika bude vyžadovat do budoucna analýzu procesů, jež by ukázala a optimalizovala jak jednotlivou

náplň zaměstnanců, tak i celkovou organizační stránku klubu MSK Břeclav. Tímto krokem by došlo k odstranění jednotlivých duplicit, přetěžování některých částí organizační struktury oproti druhým, zefektivnění výkonu pracovníků klubu, lepším výsledkům společnosti jak po ekonomické tak sportovní stránce a troufnu si říci, že i k nemalé úspoře finančních prostředků.

2.3 FINANČNÍ ANALÝZA KLUBU

Z mých zkušeností v top managementu fotbalových klubů patří finanční stránka k nejdůležitějším částem klubu. Více finančních prostředků ve většině případů zabezpečí lepší sportovní výkony a pohodovou atmosféru v klubu, naopak jejich nedostatek práci v klubu dokáže silně zkomplikovat. Prvotním účelem sportovních organizací už není jen vytvářet určitý druh zábavy pro diváky, ale také poskytovat profesionální podmínky pro své sportovce. Hlavním cílem je tedy vydělat finanční prostředky a zabezpečit klub finančně pokud možno na několik let dopředu. Náklady na bezproblémový chod klubu MSK Břeclav však nejsou nemalé a je zcela jasné, že pouze příjmy z jedné strany se klub nezabezpečí. Tak jako u všech ostatních sportovních organizací je potřeba i tady hledat financování vícezdrojové.

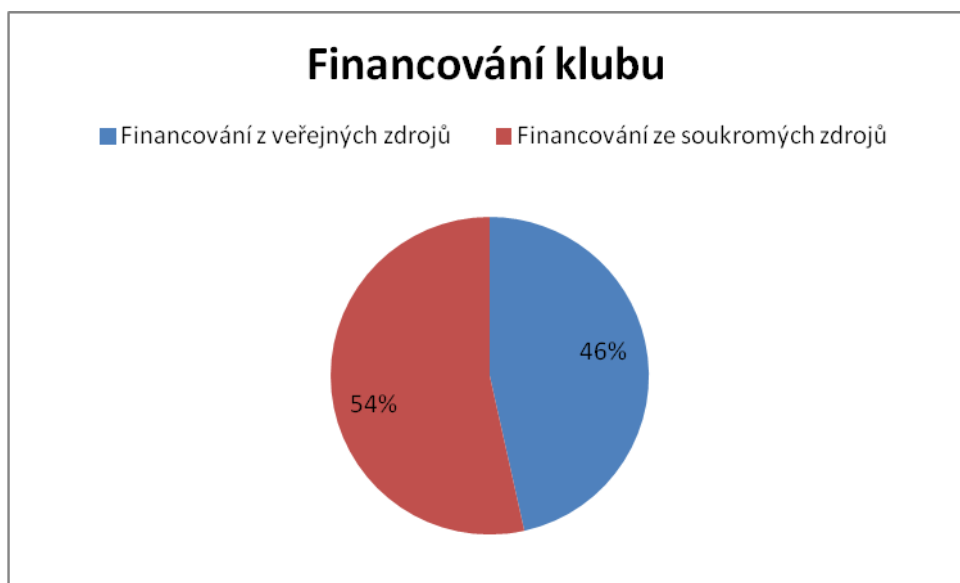


Obrázek 10: Financování klubu a následné užití finančních prostředků (Vlastní zpracování)⁶⁵

⁶⁵ MAŤAŠOVSKÝ, M. ref. 31. s. 42.

2.3.1 Financování klubu soukromými zdroji

Financování ze soukromých zdrojů tvoří u převážné většiny ostatních sportovních organizací převahu v jednotlivých příjmech klubu. MSK Břeclav jakožto městský sportovní klub je menší výjimkou. Druhým největším společníkem MSK Břeclav je Město Břeclav, které klub nemalými finančními částkami podporuje. Tím dorovnává právě rozdíl mezi příjmy z veřejného a soukromého sektoru. Na grafu níže můžeme vidět, že financování analyzovaného klubu je z více než 53% tvořeno právě soukromými zdroji.



Graf 1: Financování klubu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě podrobné analýzy jsem definoval čtyři základní příjmy soukromých zdrojů a přiřadil k nim procentuální hodnoty podílu na celku soukromých příjmů, které dosahovaly v kalendářním roce 2015.

- Příjmy z propagace a reklamy (80%)
- Členské příspěvky hráčů – výdaje na sportování (7,5%)
- Výnosy ze sportovní činnosti – přestupy, hostování (7,5%)
- Výnosy z vlastní hospodářské činnosti – pronájem prostor apod. (5%)

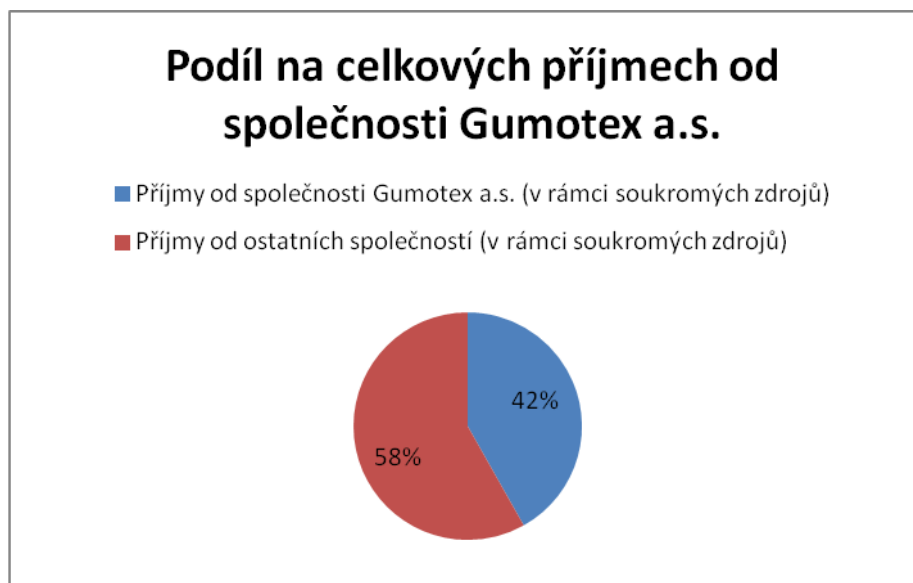


Graf 2: Podíl jednotlivých složek na soukromých zdrojích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z předchozího grafu plyne, že sportovní klub MSK Břeclav je závislý na příjmech od sponzorů, což přináší určitá rizika. Jakýkoli záchvěv ekonomiky, může mít nemilé důsledky především pro zkoumaný sportovní klub.

MSK Břeclav by měl také klást velký důraz na péči o své stávající partnery (organizace, firmy apod.) a také na získávání stále dalších a dalších partnerů. Klub by měl dále rozvíjet svoji vlastní hospodářskou činnost - pořádat fotbalové kempy, příměstské tábory, individuální specializované tréninky a další činnosti, které by mohly klubu přinést další finanční prostředky. Aktuální stav sportovního areálu také neumožňuje uspořádání jiných než sportovních akcí. Koncerty, výstavy a další akce, které by klubu mohly přinést nemalé finanční prostředky, se musí po místě svého konání poohlížet jinde.

Jako dalším velkým rizikem u MSK Břeclav vidím, že z celkových příjmů z propagace a reklamy tvoří až 42% příjmy od jednoho partnera – společnosti Gumotex akciová společnost. Této společnosti se v posledních třech letech daří a tak financování klubu není z krátkodobého hlediska ohroženo. Z dlouhodobého hlediska a také s přikloněním k historickým údajům je však financování klubu nejisté. Představitelé by tedy měli hledat alternativní možnosti financování v případě, že by došlo z jakéhokoli důvodu ke snížení či dokonce pozastavení finanční podpory ze strany tohoto generálního partnera klubu.



Graf 3: Podíl na celkových příjmech od společnosti Gumotex a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

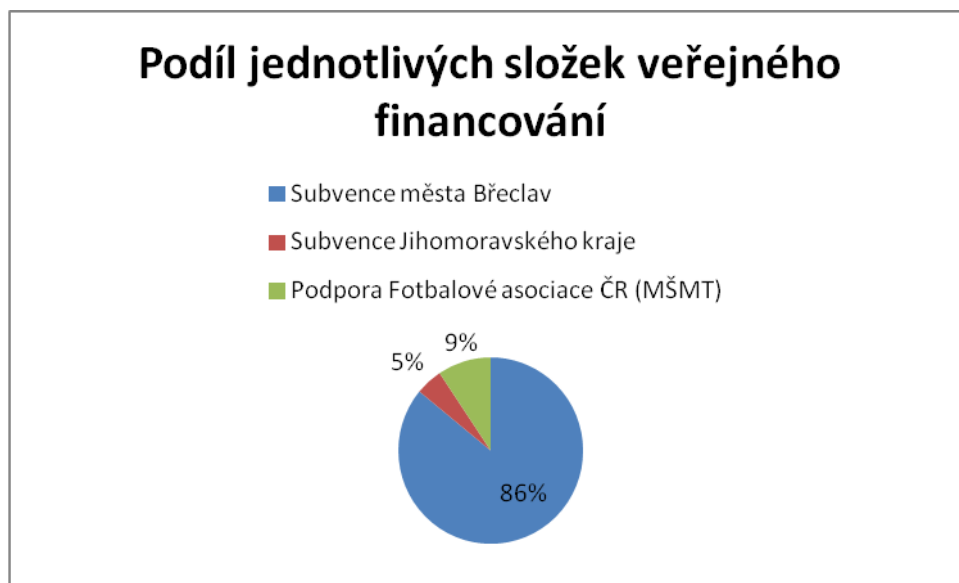
V roce 2012 došlo k novele loterijního zákona, která výrazně ovlivnila financování sportovních organizací ze soukromých zdrojů. Novela totiž způsobila, že mnohé společnosti (sázkové a loterijní) odvádí svůj vývoj právě obcím nikoli sportovním organizacím.

2.3.2 Financování klubu veřejnými zdroji

Podpora města Břeclavi je v tomto případě klíčová pro fungování břeclovského fotbalu a neměla by být jen ve finančním plnění. Samotná podpora města je klíčová také pro udržení stávajících partnerů, případně pro rozvíjení další spolupráce. V roce 2015 činila celková finanční dotace ze strany města Břeclavi přibližně 2.300.000,-Kč, což tvoří asi 40% celkových příjmů klubu.

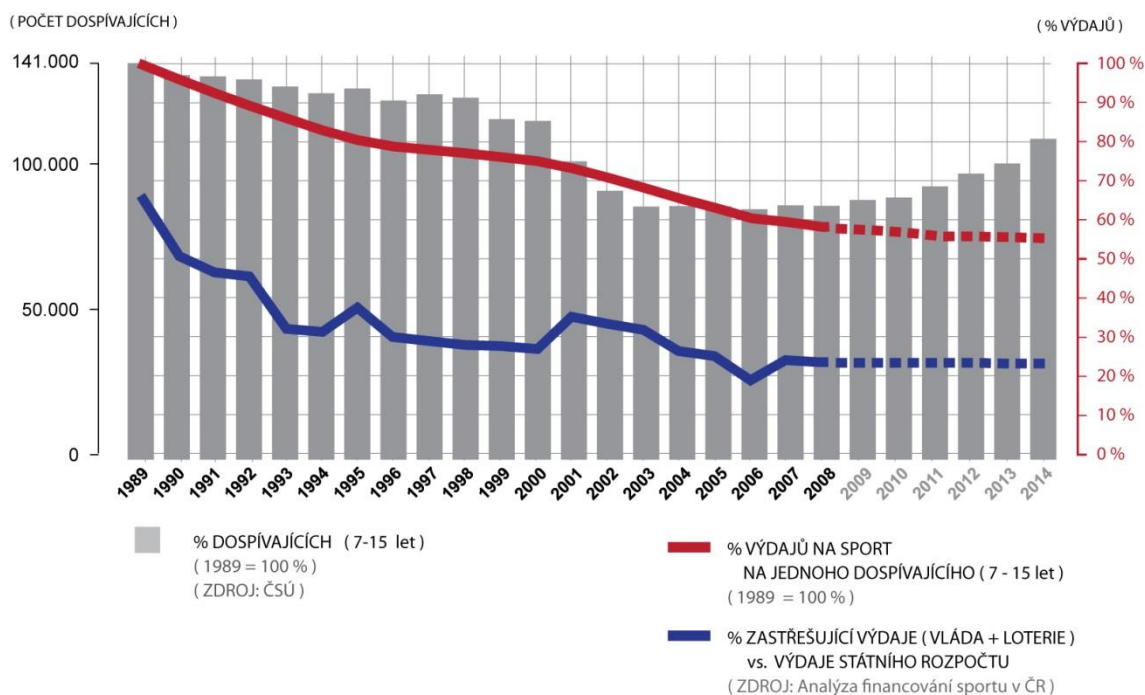
Na tvorbě příjmové stránky klubu v oblasti veřejného financování se podílí:

- Subvence města Břeclav (86%)
- Subvence Jihomoravského kraje (4,7%)
- Podpora Fotbalové asociace ČR (MŠMT) (9,3%)



Graf 4: Podíl jednotlivých složek veřejného financování (Zdroj: vlastní zpracování)

Na grafu níže (Státní výdaje na sport) je zřejmé, jak docházelo rok od roku ke snižování výdajů státního sektoru do sportu. Význam sportu a pohybových aktivit je přitom pro společnost nadmíru významný.



Graf 5: Státní výdaje na sport.⁶⁶

⁶⁶ MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY a ČESKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. *Analýza financování sportu v České republice: verze shrnující*. 2009. 21.s.

Významem se v tomto případě rozumí oblasti, kde sport hraje nezanedbatelnou roli. Jedná se například o prožitek a seberealizaci, sportovní výkony, zdatnost, výchovu a vzdělání, aktivní občanství, rekreaci a obnovu sil, mezinárodní kontakty, podporu míru, reprezentaci a vlastenectví, upevňování zdraví a kvality života či například sociální integrace a rovné příležitosti.

2.3.3 Fundamentální analýza

Cílem fundamentální analýzy, kterou jsem provedl na fotbalový klub MSK Břeclav by mělo být vyhodnocení dílčích ekonomických údajů, tedy vyhodnocení některých ekonomických ukazatelů a aktuální ekonomické situace samotného klubu. Hodnocení jsem prováděl na základě nejnovějších dostupných účetních výkazů, tedy na základě rozvahy a výkazu zisku a ztrát.

Podklady pro analýzu

Zdroje:

- Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2015 (v celých tisících Kč)
- Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2015 (v celých tisících Kč)

Analýza rozvahy (aktiva)

- Netto hodnota aktiv celkem ve výši 560tis. Kč. V meziročním srovnání došlo ke snížení této hodnoty o přibližně 37%. Toto bylo zapříčiněno v největší míře tím, že došlo k celkovému poklesu krátkodobých pohledávek (podřádku pohledávky z obchodních vztahů) o celých 353tis. Kč z hodnoty minulého účetního období 753tis. Kč na hodnotu běžného účetního období 400tis. Kč. Důvodů takového poklesu (snížení) může být několik. Jelikož jsem v klubu MSK Břeclav působil několik let jako jednatel, vím, že se jednalo o odpis vybraných pohledávek z obchodních vztahů, vymožení některých pohledávek, lepšímu hlídání splatnosti a komunikace s firmami tak, aby další pohledávky za různými společnostmi již nevznikaly.
- Dále můžeme v části aktiv vidět také nárůst hodnoty celkového dlouhodobého majetku, který byl způsoben nárůstem hodnoty v řádku samostatné movité věci a soubory hmotných movitých věcí. Zde zase z mé osobní zkušenosti mohu

uvést, že klub MSK Břeclav pořídil v roce 2015 nový služební automobil, který způsobil výše definovaný nárůst hodnoty.

- V aktivech již žádnou další anomální změnu hodnoty oproti minulému účetnímu období nevidíme, nicméně: Hodnota softwaru je 0. Hodnota ostatních prázdných řádků (ocenitelná práva, goodwill, výzkum a vývoj) také. Z toho lze usoudit, že MSK Břeclav vzhledem ke své velikosti a oboru působení neinvestuje do žádného vybavení, které by jí mohlo pomoci zvýšit know-how hodnotu, neboť se nepohybuje na specifickém trhu hi-tech technologií. Tyto technologie jí nejsou schopny poskytnout potřebnou výhodu či náskok před konkurencí.
- Z analýzy dlouhodobého majetku vidíme, že firma nevlastní žádné pozemky, stavby či budovu a kromě řádku samostatných movitých věcí, se objevují na ostatních právě nulové hodnoty. Lze tedy usoudit a z mého působení v analyzované firmě také vím, že všechny sportovní areály, které MSK Břeclav využívá ke své sportovní činnosti, jsou v majetku města Břeclavi nebo soukromých osob či spolků. Toto je pro management velké riziko do budoucnosti. Mohlo by se totiž kdykoli stát, že hráči klubu nebudou mít kde trénovat. Jakákoli zpožděná platba za pronájem hřišť, hal apod. může způsobit, že pronajímatel zakáže nájemci (v tomto případě MSK Břeclav) v areálu trénovat, což by mělo neblahý vliv na image klubu.
- MSK Břeclav nemá žádný dlouhodobý finanční majetek, nevlastní žádné podíly v jiných společnostech, není ani nikterak propojena se svými dodavateli.
- MSK Břeclav má nulové dlouhodobé pohledávky z obchodních vztahů, což může zapříčinit fakt, že společnost je schopna pohledávky dobře vymáhat a s dlužníky se domluvit na úhradách.
- Z hlediska krátkodobého finančního majetku lze usoudit, že MSK Břeclav nedisponuje žádným přebytkem finančních prostředků. I když je pravdou, že rozvaha popisuje stav pouze k jednomu dni a to 31. 12. Nové reklamní smlouvy, sponzoring apod. je většinou v klubu uzavírán až začátkem kalendářního roku.

Analýza rozvahy (pasiva)

- Jedním z nejdůležitějších zjištění je, že vlastní kapitál společnosti se dlouhodobě pohybuje v záporných číslech a oproti minulému účetnímu období se navýšil do záporné hodnoty o celých 672tis. Kč. Ekonomická situace klubu není zcela ideální, záporný vlastní kapitál značí, že klub hospodaří ve ztrátě a to dlouhodobě dle zjištěných informací. Jednatelé by měli navrhnout a doporučit společníkům navýšit základní kapitál společnosti jednorázovým peněžitým vkladem.
- Základní kapitál společnosti je 200tis. Kč.
- Výsledek hospodaření běžného účetního období skončil ve ztrátě 672tis. Kč a v roce předchozím ve ztrátě 186tis. Kč.
- Krátkodobé závazky se razantně zvýšily z hodnoty 1130tis. Kč v předchozím účetním období na hodnotu 2554tis. Kč v běžném účetním období, což zapříčinil nárůst závazků z obchodních vztahů. Firma MSK Břeclav musela být po splatnosti i několik měsíců, což z vlastní zkušenosti vím, že tomu tak i bylo.
- Společnost netvořila ve sledovaném období žádné rezervy, což logicky ani neměla z čeho.
- Krátkodobé závazky jsou vyšší než krátkodobé pohledávky o 2139tis Kč.
- Velikost hodnoty jiných závazků se meziročně výrazně nemění a tato hodnota je v celém kontextu zanedbatelná.
- Závazky k zaměstnancům se zvýšily o celých 90tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben změnou systému odměňování, kdy převážná většina pracovníků na provozním úseku klubu přešla z tzv. OSVČ na dohody o provedení práce. Hodnota, která se v řádku závazky k zaměstnancům objevuje, tvoří nevyplacenou prosincovou odměnu.

Mimimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.
ve znění vyhlášky č. 471/2003 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

IČ
63487675

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky
MSK Břeclav s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Lesní 10

Břeclav

691 41

Označ. řádku a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA [A. + B. + C. + D.]	001	650	-90	560	888
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek [B.I. + B.II. + B.III.]	003	197	-90	107	35
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek [Σ B.I.1. až B.I.8.]	004	17	-17		
B.I.1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	17	-17		
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek [Σ B.II.1. až B.II.9.]	013	180	-73	107	35
B.II.1.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	180	-73	107	35
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek [Σ B.III.1. až B.III.7.]	023				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označ. řádku a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva [C.I. + C. II. + C. III. + C.IV.]	031	453		453	853
C.I.	Zásoby [Σ C.I.1. až C.I.6.]	032				
C.I.1.	Materiál	033				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C.II.	Dlouhodobé pohledávky [Σ C.II.1. až C.II.8.]	039				
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající nebo ovládaná osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C.III.	Krátkodobé pohledávky [Σ C.III.1. až C.III.9.]	048	415		415	753
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	400		400	753
2.	Pohledávky - ovládající nebo ovládaná osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	15		15	
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek [Σ C.IV.1. až C.IV.4.]	058	38		38	100
C.IV.1.	Peníze	059	28		28	26
2.	Účty v bankách	060	10		10	74
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D.I.	Časové rozlišení [Σ D.I.1. až D.I.3.]	063				
D.I.1.	Náklady příštích období	064				
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označ. řádku a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM [A. + B. + C.]	067	560	888
A.	Vlastní kapitál [Σ A.I. až A.V.]	068	-2 075	-1 403
A.I.	Základní kapitál [Σ A.I.1. až A.I.3.]	069	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	070	200	200
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A.II.	Kapitálové fondy [Σ A.II.1. až A.II.4.]	073	75	75
A.II.1.	Ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	75	75
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A.III.	Fondy ze zisku [A.III.1. + A.III.2.]	080		-1 492
A.III.1.	Rezervní fond	081		-1 492
2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let [A.IV.1. + A.IV.2.]	083	-1 678	-1 492
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	084		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-1 678	-1 492
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A.V.1.	Výsledek hosp. běžného účet. období (+/-) [řádek***výkazu zisku a ztrát]	087	-672	-186
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088		
B.	Cizí zdroje [B.I. + B.II. + B.III. + B.IV.]	089	2 606	1 328
B.I.	Rezervy [Σ B.I.1. až B.I.4.]	090		
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
4.	Ostatní rezervy	094		
B.II.	Dlouhodobé závazky [Σ B.II.1. až B.II.10.]	095	52	68
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky - podstatný vlivem	098		
4.	Závazky ke společníkům	099		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103	52	68
9.	Jiné závazky	104		
10.	Odložený daňový závazek	105		
Označ. řádku a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v běžném účet. období 5
B.III.	Krátkodobé závazky [Σ B.III.1. až B.III.11.]	105	2 554	1 130
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	106	2 215	853
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		

3.	Závazky - podstatný vliv	108		
4.	Závazky ke společníkům	109		
5.	Závazky k zaměstnancům	110	97	7
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	3	3
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	115	102
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	124	165
9.	Vydané dluhopisy	114		
10.	Dohadné účty pasivní	115		
11.	Jiné závazky	116		
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci [Σ B.IV.1. až B.IV.3.]	117		130
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120		130
C.I.	Časové rozlišení [C.I.1. + C.I.2.]	121	29	963
C.I.1.	Výdaje příštích období	122	29	963
2.	Výnosy příštích období	123		

Sestaveno dne: 22.03.2016	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky
Právní forma účetní jednotky Akčiová společnost	Předmět podnikání

Obrázek 11: Rozvaha společnosti MSK Břeclav (2015)

Analýza výkazu zisku a ztráty

- Z analýzy této oblasti jde vidět, že společnosti klesly tržby o 134tis. Kč. Vzhledem ke sportovním výsledkům klubu, které se uplynulý rok dostavovaly, je toto snížení přijatelné.
- Důležité je však podotknout také, že současně se snížením tržeb se klubu MSK Břeclav podařilo snížit také náklady a to jak v oblasti spotřeby materiálu a služeb, tak také v části služeb. Vedení klubu tak dokázalo alespoň částečně dobře reagovat na předpoklad snížení tržeb a upravilo tak svoji nákladovou politiku.
- Oproti snížení nákladů na služby a na materiál a energii se zvýšily mzdové náklady a to téměř o 60%, toto zvýšení vzniklo, jak jsem již dříve uvedl, tím, že došlo k přechodu pracovníků provozního úseku z principu OSVČ na pracovníky na dohodu o provedení práce. Tento fakt je také potvrzen tím, že se

snížily i náklady na odebírané služby z minulého období 5218tis. Kč na běžné období 4802tis.Kč.

- Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění se meziročně nezměnily, protože počet zaměstnanců zůstal nezměněn. Došlo pouze k navýšení počtu pracovníků na dohody o provedení práce s limitem do 10tis. Kč, což se v tomto případě v této oblasti nepromítlo.
- Meziročně došlo ke změně v řádku ostatní provozní výnosy, pokles 418tis. Kč byl zapříčiněn snížením celkového příjmu ze všech subvencí. Vliv na to měla politická garnitura, stejně tak jako sportovní výsledky klubu.
- Celkový provozní výsledek hospodaření činí tedy za období roku 2015 částku mínus 672tis. Kč. Oproti minulému účetnímu období došlo o nárůst ve výši více než 350%. Jelikož se jedná o sportovní klub, troufnu si tvrdit, že způsobená částka je součtem absencí kvalitního sportovního výkonu klubu, absencí výraznějšího prodeje hráčů a snížení příjmu z reklam.
- Ekonomická situace klubu není ideální. V následujícím období bude potřeba společníků rozhodnout, jakým směrem by se měl klub dále ubírat a to v návaznosti na sportovní a ekonomické výsledky klubu.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.,
ve znění vyhlášky č. 471/2003 Sb.

ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

MSK Břeclav, s.r.o.

IČ
63487675

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší -li se od bydliště

Lesní 10

Břeclav

691 41

Označení řádku a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže [I. - A.]	03		
II.	Výkony [Σ II.1. až II.3.]	04	2 868	3 002
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	2 868	3 002
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba [B.1. + B.2.]	08	5 385	5 820
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	09	583	602
2.	Služby	10	4 802	5 218
+	Přidaná hodnota [I. - A. + II. - B.]	11	-2 517	-2 818
C.	Osobní náklady [Σ C.1. až C.4.]	12	366	243
C.1.	Mzdové náklady	13	335	212
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	31	31
4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	10	12
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	75	35
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu [III.1. + III.2.]	19	16	31
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	16	31
2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu [F.1. + F.2.]	22		
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	2 494	2 912
H.	Ostatní provozní náklady	27	207	4
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
+	Provozní výsledek hospodaření [zohlednění položek: "I. Tržby za prodej zboží" až "I. Převod provozních nákladů"]	30	-665	-169

Označení řádku a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku [ΣVII.1. až VII.3.]	33		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45	7	7
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [zohlednění položek: "VI. Tržby z prodeje cenných papírů a vkladů" až "P. Převod finančních nákladů"]	48	-7	-7
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost [Q.1. až Q.2.]	49		10
Q.1.	- splatná	50		10
2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost [součet položek "** Provozní výsledek hospodaření" a "Finanční výsledek hospodaření" snížený o položku "Q. Daň z příjmů za běžnou činnost"], tzn. ["* Provozní výsledek hospodaření" + * Finanční výsledek hospodaření - řádek Q.]	52	-672	-186
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti [S.1. + S.2.]	55		
S.1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření [rozdíl položky "XIII. Mimořádné výnosy" a součtu položek "R. Mimořádné náklady" a "S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti"], tzn. [XIII. - (R. + S)]	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společnickům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) [součet položek "*** Výsledek hospodaření za běžnou činnost" a "** Mimořádný výsledek hospodaření" snížený o položku "T. Převod podílu na výsledku hospodaření společnickům"], tzn. [("*** Výsledek hospodaření za běžnou činnost" + * Mimořádný výsledek hospodaření) - řádek T.]	60	-672	-186
****	Výsledek hospodaření před zdaněním [součet položek "*** Provozní výsledek hospodaření", "Finanční výsledek hospodaření" a položky "XIII. Mimořádné výnosy", snížený o položku "R. Mimořádné náklady"], tzn. [(* Provozní výsledek hospodaření + * Finanční výsledek hospodaření + (XIII. Mimořádné výnosy - R. Mimořádné náklady)]	61	-672	-176

Obrázek 12: Výkaz zisku a ztráty MSK Břeclav (2015)

2.4 SLEPT ANALÝZA KLUBU

Sociální faktory

Analýzou makrosociálních údajů MSK Břeclav jsem dospěl k závěrům, týkajících se především okruhu významu fotbalu jako sportovní činnosti, působení na výchovu mládeže, sociodemografické členění příznivců fotbalu ke konkrétně vybranému klubu a vztahu veřejnosti k tomuto sportu.

Pohybová činnost patří už od historie k přirozeným a základním lidským aktivitám, přičemž se jedná o jeden z nejčastějších způsobů trávení volného času jedince. A to už jak ve formě aktivní, tak pasivní. Fotbal – nejrozšířenější sport na světě – má proto velmi specifické postavení a nabízí širokou skupinu lidí, kterou ovlivňuje.

Fotbal má své postavení především ve výchově a formování mládeže. S mírnou nadsázkou lze říci, že se s tímto druhem sportu setkal každé dítě. Vždyť již na základních školách se v rámci hodin tělesné výchovy mohou žáci s tímto sportem seznámit. Na amatérské úrovni je levný a přístupný komukoliv. Velkou roli zde hrají samotní pedagogičtí pracovníci, jakou formou tento oblíbený sport svým žákům podají a zda jim umožní, aby je fotbal zaujal. Právě oni mohou ovlivnit budoucí množství mladých fotbalistů či vychovat novou generaci fanoušků fotbalu. Jedná se však o velmi těžký krok, který se neobejde bez pomoci veřejné sféry.

Jsou to především mladí fotbalisté, kteří neustále hledají své idoly. Proto jsou klíčovým aspektem samotní kluboví hráči, především na vyšších úrovních. Jejich chování, reprezentace klubu či vystupování na veřejnosti považují mnozí mladí hráči za to správné. Není přece nejjednodušší doma říci: Tati, vždyť Ronaldo to taky říká. Hráč musí být tedy vzorem nejen na hřišti, ale také mimo něj a spoluvytvářet tak pozitivní obraz o daném klubu. Právě tímto si může klub a samotní hráči naklonit novou mladou generaci fanoušků na svoji stranu.

Co se však považuje za základní pilíře i ekonomický chod klubu jsou platící fanoušci, kteří přijdou na stadion a nejlépe tam utratí další finanční prostředky ať už při koupi občerstvení nebo nákupem reklamního zboží ve fanshopu. Bohužel tomu tak není u fotbalového klubu MSK Břeclav. Fanoušků na fotbalový zápas chodí minimum (průměrně 130 na zápas), což zapříčiňuje dle mého několik faktorů. V prve řadě jde o málo atraktivní hru s proměnlivými výkony (výsledky), historické sloučení třech fotbalových klubů ve městě

Břeclavi, malý, drahý a ne zrovna kvalitní sortiment občerstvení na stadionu během zápasů. Do jaké míry lze pouze o výmluvu samotných fanoušků či jejich nostalgii, můžeme polemizovat. Fotbalu nepřispívají ani korupční aféry, ovlivňování zápasů rozhodčími, či vlastnění klubů vysokými fotbalovými funkcionáři. Dalším problémem může být negativní mediální obraz chování určité skupiny fanoušků – tzv. ultras. Cílem nás všech by mělo být vytvoření pozitivního pohledu na fotbal jako celek.

Klub MSK Břeclav by měl v další části nalézt optimální řešení pro komunikaci se svými fanoušky a vytvořit komunikační plán. V současné době klub nemá vytvořenou cestu ke svým fanouškům ani pomocí prodeje propagačních materiálů. Žádné v posledních pěti letech nenabízel. Příkladem budiž správná komunikace například hokejové Sparty nebo Komety či fotbalové Plzně. Téměř každý jejich fanoušek má na sobě v době konání zápasu alespoň jeden předmět – dres, šálu apod.

V rámci sociálních faktorů bych vypíchl na závěr ty, které výrazně negativně ovlivňují klub, a uvedl bych, zda se jedná o faktor odstranitelný či neodstranitelný ze strany MSK Břeclav.

- Obraz bezpečnosti – negativní faktor – odstranitelný faktor ze strany klubu daný tvrdou represí vůči všem, kteří jakkoli porušují pravidla na stadionu či dokonce ohrožují bezpečnost ostatních fanoušků během fotbalového zápasu.
- Historie – sloučení tří fotbalových klubů – negativní faktor – odstranitelný ze strany klubu správnou, intenzivní a otevřenou komunikací s fanoušky.
- Atraktivnost hry – negativní faktor – odstranitelný ze strany klubu daný hráčskou a trenérskou kvalitou, dostupnými finančními prostředky.
- Nízká návštěvnost – negativní faktor – odstranitelný ze strany klubu daný dobrou propagací klubu, kvalitou sportovních výsledků, image klubu.
- Občerstvení – negativní faktor – neodstranitelný ze strany klubu, protože nájemce má nájemní smlouvu přímo s provozovatelem areálu, kterým klub není. Klub může tak pouze žádat provozovatele areálu o úpravu, což však v momentálním propojení nájemce – vedení provozovatele areálu, není reálné.
- Rozhodčí – negativní faktor – neodstranitelný ze strany klubu.

Legislativní faktory

Legislativní prostředí lze považovat za stabilní. Klub MSK Břeclav je členem Fotbalové asociace České republiky (FAČR), která je členem dalších národních spolků jako je například Česká unie sportu (ČUS). Česká unie sportu je ústředním partnerem pro většinu dotačních titulů od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

V souvislosti s legislativou je potřeba také zdůraznit politiku nižších samosprávných celků (obce, kraje apod.), které poskytují klubům subvence. Dále je potřeba brát v úvahu zakotvení ekonomických nástrojů vlády ČR, například DPH, které v letošním roce 2016 činí 21% u vyšší sazby, 15% u nižší sazby a 10% u další nižší sazby. I přes stabilitu tohoto prostředí zde můžeme najít body, které ovlivňují toto prostředí, například loterijní zákony apod. O nich se více zmíním v dalších faktorech SLEPT analýzy, neboť dle mého názoru, více ovlivňují například ekonomické faktory – ekonomickou stránku klubu.

V rámci legislativních faktorů bych vypíchl na závěr ty, které výrazně negativně ovlivňují klub, a uvedl bych, zda se jedná o faktor odstranitelný či neodstranitelný ze strany MSK Břeclav.

- Zákony proti větší podpoře sportu – loterijní zákony – negativní faktor – neodstranitelný ze strany klubu.

Ekonomické faktory

Do této oblasti bych rád zařadil všechny faktory, které ovlivňují příjmovou či výdajovou stránku samotného klubu MSK Břeclav. Ať už se jedná o sazby DPH, loterijní zákony, či neustále probíranou otázku vlastnictví klubu.

Stejně tak, jako uvádím ve fundamentální analýze, se propadly příjmy klubu, což vyplynulo z úbytku sponzoringu, jenž je dán ne zrovna příliš velkou publicitou klubu, neuspokojivými sportovními výkony a malou návštěvností jednotlivých zápasů.

V rámci zlepšení celkové pozici vnímání klubu bude potřeba investovat finanční prostředky do stabilizace kádrů – tedy finanční prostředky získat a uvolnit pro nákup hráčů a to nejen na mužské – dospělé úrovni, ale především investovat prostředky do mládežnických kategorií. Je potřeba se soustředit na výchovu mladých talentů, neboť především tato skutečnost může v budoucnu přinést příjemcům reklamních sdělení větší uspokojení a následně i zvýšit klubové příjmy, prostřednictvím prodeje reklamy v různých formách či přímo prodejem vychovaných hráčů. Právě na zlepšení sportovních výkonů a výsledků by

pozitivně mohli reagovat samotní fanoušci. V momentě dobrých sportovních výsledků klubu se automaticky zvedá zájem fanoušků. Není žádné tajemství, že právě klub MSK Břeclav byl v historii líhní vlastních talentů, když jeho spádovou oblast tvořil celý breclavský region.

Negativně ovlivňujícím faktorem zvýšení návštěvnosti na stadionech mohou být samozřejmě úspory obyvatel v době stagnace důchodů, kdy právě výdaje na sport, zábavu a rekreaci bývají na prvním místě, kde se šetří. Na ceně vstupenek se také projevují změny sazby DPH.

Zcela samozřejmým negativním faktorem byla novela loterijního zákona. Ta přinesla odklon finančních prostředků od sportovních organizací na samosprávné celky, které ve většině případů použily tyto peníze na sanaci svých dluhů či přerozdělení do jiných než sportovních oblastí.

Dalším klíčovým úkolem je přesvědčit lidi – obyvatele Břeclavi a okolí – že důvod sloučení třech klubů do jednoho byl čistě pragmatický krok a že nově vzniklý klub MSK Břeclav je následovníkem jejich bývalého klubu. Obnova důvěry, že klub je stabilizován jak po stránce finanční, tak po stránce sportovní by měla přinést dobrý obraz do očí veřejnosti a potenciálních partnerů, kteří mají majoritní zájem spojit svoje jméno firmy právě s prosperujícím a na veřejnosti respektovaným a uznávaným klubem, nikoli se značkou, která by mohla vyvolat ještě větší negativní emoce.

V rámci ekonomických faktorů bych poukázal na závěr na ty, které výrazně negativně ovlivňují klub, a uvedl bych, zda se jedná o faktor odstranitelný či neodstranitelný ze strany MSK Břeclav.

- Novela loterijního zákona – negativní faktor – neodstranitelný faktor ze strany klubu, který přinesl úbytek na příjmové stránce v oblasti příjmů od sponzorů či partnerů klubu
- Úbytek sponzoringu – negativní faktor – odstranitelný faktor ze strany klubu především dobrým herním projevem, sportovními výsledky a prezentací klubu jako centra výchovy mladých hráčů.
- Spojení tří fotbalových klubů do jednoho – negativní faktor – odstranitelný faktor ze strany klubu dobrou komunikací s fanoušky a veřejností a správným vysvětlením tohoto kroku.

- Úbytek příjmů ze vstupného – negativní faktor – odstranitelný faktor ze strany klubu především herním projevem a sportovními výsledky.

Politické faktory

Velikou roli v této oblasti hraje rozložení politických sil především v městě Břeclavi. Starosta města Ing. Pavel Dominik ze své pozice do sportu příliš nezasahuje a nechává jej spíše v kompetenci místostarosty Mgr. Zdeňka Urbana a ředitele příspěvkové organizace Terezy Břeclav Ing. Dymo Piškuli. Oba dva jsou zkušení politici, kteří se právě prostřednictvím sportovních klubů a organizací snaží budovat svoji vlastní politickou cestu. Příkladem budiž dosazení do funkce jednatele MSK Břeclav Tomáše Mráze, politického člena strany ProRegion a to bez jakýchkoli schopností řídit klub takového formátu. Tuto politickou garnituru zasáhlo také nepřihlášení volejbalové ligy žen, s největší pravděpodobností letos dopadne i nepřihlášení druhé ligy mužů, což znamená, že minimálně městská podpora sportu pokulhává. Netvrdil bych ani tak ve výši subvencí jako spíše v negativní náladě členů sportovních klubů, kterou rozdmýchávají právě výše jmenovaní. Do sportu politika nepatří. Strategie klubu nemůže být postavena na tom, kdo zrovna vyhraje volby, ale na tvrdé práci zkušených manažerů a lidí, kteří mohou klub posunout kupředu.

V rámci Jihomoravského kraje klub občas na vybranou sportovní dotaci dosáhne, nicméně v celkovém objemu financí je tato částka zanedbatelná a proto si troufnu tvrdit, že pozice hejtmána, či rady Jihomoravského kraje nemá přímý vliv na chod klubu MSK Břeclav.

Fotbalový klub, stejně tak jako většina sportovních organizací, je dobrou volební propagací. Domnívám se proto, že pokud se dokáží zlepšit sportovní výkony především mužské kategorie MSK Břeclav, zvedne se tak zájem veřejnosti o daný klub a tím se automaticky zvedne zájem politických reprezentantů a dobře fungující klub se stane projektem i pro politické strany.

V rámci politických faktorů bych vypíchl na závěr ty, které výrazně negativně ovlivňují klub, a uvedl bych, zda se jedná o faktor odstranitelný či neodstranitelný ze strany MSK Břeclav.

- Výmluvy a lži politiků – negativní faktor – neodstranitelný faktor ze strany klubu.
- Osoby představitelů politické reprezentace – negativní faktor klubu - neodstranitelný faktor ze strany klubu.

Technologické faktory

Jak jsem již popisoval v sociálních faktorech, návštěva fotbalového stadionu by se měla stát bezpečným zpestřením mnoha dnů nejen pro stárnoucí fanoušky – patrioty klubu, ale také pro rodiny s dětmi. Návštěvník by měl kromě dobrého pocitu z předvedené hry odcházet také s kladným pocitem z prostředí, ve kterém se daná událost konala – zázemí tribun, sociální zázemí, občerstvení apod. Spokojený návštěvník ve všech oblastech se bude na stadion také rád vracet. V souvislosti s tím, by měli stoupnout bezpečností opatření na stadionu (hlavně hrajících nejvyšší soutěže) a zvýšit by se měl počet členů pořadatelské služby a jejich kvalita.

V rámci technologických faktorů bych uvedl na závěr ty, které výrazně negativně ovlivňují klub, a určil bych, zda se jedná o faktor odstranitelný či neodstranitelný ze strany MSK Břeclav.

- Kvalita prostředí stadionu – negativní faktor – odstranitelný ze strany klubu především čistotou v areálu, čistými sedačkami apod.
- Bezpečnostní opatření – negativní faktor – odstranitelný ze strany klubu především zvýšením počtů členů pořadatelské služby a zkvalitněním její práce.

2.5 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

2.5.1 Vyjednávací síla zákazníků

Je potřeba zde objasnit pojem zákazník a především si položit otázku, kdo je tím zákazníkem v našem případě pro fotbalový klub MSK Břeclav. Je to fanoušek, který navštěvuje zápasy? Je to fanoušek, který si příležitostně nakoupí nějaký reklamní předmět klubu? Nebo třeba fanoušek, který odebírá klubové aktuality a navštěvuje oficiální stránky klubu? Myslím si, že všichni výše uvedení znamenají pro klub své typické zákazníky, na které by měl klub cílit. Rozdělit si je do skupin dle různých segmentů – věku, pohlaví, místu bydliště, apod. Jako produkt klub MSK Břeclav nabízí samotné sportovní utkání na stadionu, internetové vysílání zápasu, reklamní předměty či služby trenérů. Síla samotných fanoušků (zákazníků) je skryta v jejich jednotě. Pokud se klub chová v rozporu s jejich zájmy a názory – například nasadí nebývale velkou cenu vstupného, kterou si není schopen objektivně zdůvodnit, může celá situace vést až k ignoraci a bojkotu samotných utkání, bojkotů akcí

klubu apod., což může negativně ovlivnit příjmovou stránku klubu. Převážná většina klubů se však proto snaží právě těmito kroky vyvarovat a svůj vztah s fanoušky klubu spíše posilovat. **Vyjednávací síla zákazníků je tedy velká v případě jednotnosti fanoušků**, kteří se budou snažit ovlivňovat rozhodování klubu třeba v cenové oblasti již zmíněného vstupného.

2.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je specifická tím, že do ní spadají veškeré společnosti, které se spolu se samotným klubem podílejí na zajištění bezproblémového chodu organizace a i uspokojivému podávání sportovních výsledků. Patří sem dodavatelé energií (elektrina a plyn), sportovního materiálu, sportovních pomůcek, lékařských služeb, autobusového zajištění přepravy a další. Zároveň bych zde označil za dodavatele i samotné hráče, kteří by měli dodávat klubu kvalitní sportovní výkony, kterými umožní klubu působit v horních patrech tabulky. Hráče si vybírá klub na základě jejich věku, zkušeností, ale také jejich ceny. Stejně tak jako u jiných produktů a služeb se snaží i sportovní kluby hledat nejlepší možnou variantu v poměru kvalita/cena. Klub MSK Břeclav není výjimkou. Dodavatelem například služeb provozu stadionu je příspěvková organizace Tereza Břeclav, dodavatelem sportovního zboží pro hráče a trenéry klubu společnost UMBRO, dodavatelem energií společnost Centropol, plynu společnost LAMA&GAS, apod. **Nelze jednoznačně určit, zda vyjednávací síla dodavatelů je vysoká nebo nízká, protože to záleží případ od případu.** Obecně je však vyjednávací síla dodavatelů energií malá, neboť existuje celá řada alternativních řešení. Vyjednávací síla dodavatele sportovního zboží je poměrně vysoká, neboť je klub vázán víceletou smlouvou, vyjednávací síla příspěvkové organizace Tereza Břeclav je středně vysoká, neboť klub má alternativní dočasné možnosti pokrytí výpadku tréninkových a herních ploch.

2.5.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Pokud vezmeme do úvahy všechny faktory, **je možnost vstupu nových konkurentů do odvětví**, ve kterém působí MSK Břeclav, **v podstatě nulová**. Třetí nejvyšší soutěž (MSFL) hraje šestnáct týmů. Každý rok sestoupí jeden nebo dva nejhorší – na posledním místě- a jeden nebo dva nejlepší z nejbližší soutěže pod MSFL postoupí zase do této soutěže. Stále se jedná o jednu z nejvyšších a kvalitních soutěží v Česku. Vstup na tento trh je legislativně náročný a hodně omezený. V případě, že má klub z nižší soutěže zájem postoupit do Moravskoslezské fotbalové ligy musí z dlouhodobějšího hlediska podávat kvalitní a uspokojivé výsledky, vynaložit větší finanční prostředky pro případné udržení se ve vyšší lize

a hlavně počítat s tím, že reakce ostatních klubů v tomto odvětví bude spíše záporná. Kluby v rámci MSFL jsou totiž z převážné většiny zvyklé jen sami na sebe a vždy mají tendenci nováčka co nejvíce potrápít a poslat ho co nejrychleji zase zpět odkud přišel, tedy o soutěž níž.

Známé bariéry pro vstup do tohoto odvětví jsou:

- Legislativa FAČR (Fotbalová asociace ČR)
- Vyšší finanční nároky na soutěž
- Kvalitní fotbalový hráči a funkcionáři
- Lepší zázemí klubu a stadionu
- Hrozba rychlého sestupu
- Vysoká rivalita ostatních klubů vůči nováčkovi

Bariéry pro výstup nesportovní cestou jsou také poměrně vysoké. Tvoří je sankce fotbalové asociace.

2.5.4 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je jasně a pochopitelně vysoká. Na trhu existují stovky alternativních činností, kterými je možno nahradit sledování fotbalu. V poslední době se jedná o kina, nákupní centra, adrenalinové sporty, rekreační sporty, cestování apod. V oblasti přímých substitutů v Břeclavi působí hokej, volejbal, atletika a veslování. Všechny tyto sporty se ve městě uskutečňují na podobné úrovni a jsou všem stejně tak dostupné, jako samotný fotbal. Ideálním je poloha umístění sportovního areálu a to přímo v centru města. Především rodiče tak mají dostupnost všech institucí, obchodů či služeb po ruce a během tréninku syna/dcery tak mohou vyřídit své osobní nebo rodinné záležitosti. V těsné blízkosti se totiž nachází supermarket Billa, Lidl, Penny, nákupní středisko GreenPark či městský úřad, finanční úřad, banky a celá řada menších obchodů, které poskytují celou řadu různorodých služeb. Autobusová zastávka je přibližně 100m od stadionu.

Časové kolize jednotlivých sportovních akcí či kulturních událostí nabývají stále více na svém významu, jelikož spolupráce mezi svazy a sportovními kluby je méně častá. Částečné zlepšení pozice klubu by mělo spočívat v co nejkomplexnějším zajištění zážitku pro hráče, fanouška a rodiče, podávání kvalitních sportovních výkonů a dobré image klubu. Je potřeba

působit na okolí v tom smyslu, že je stále lepší sportovní aktivita, či sportovní zápas nežli strávit odpoledne v nákupním středisku.

2.5.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Rivalita dvou zneprátelených klubů přitahuje na fotbalový stadion paradoxně více fanoušků než zápas dvou klubu, které mají nadstandardní vztahy. Zápasy takto „zdravě“ zneprátelených klubů jsou vždy atraktivní. V našem regionu se jedná vždy například o utkání Břeclav – Hodonín. Samotná konkurence uvnitř odvětví není příliš velká. V breclavském regionu je klub MSK Břeclav jediný, kdo působí v takto vysoké soutěži. Nejbližší ze stejné soutěže je klub až z Brna – Líšeň Brno. **Rivalita firem působících na daném trhu je tedy spíše žádoucí.**

2.6 MCKINSEY 7S

2.6.1 Strategie

Strategie společnosti vychází z jejích cílů. Posláním fotbalového klubu MSK Břeclav je výchova a vzdělávání dětí různého věku bez ohledu na pohlaví. Hlavním cílem klubu je mít co nejvíce spokojených hráčů (dětí a mladistvých) a jejich rodičů a v rámci hospodářství sportovního klubu nehospodařit se ztrátou.

Cíle klubu MSK Břeclav by měly být:

- Velký počet sportujících a spokojených dětí a mladistvých
- Kvalitně poskytované služby z řad trenérů a členů realizačního týmu
- Vytvářet kvalitní prostředí pro všechny pracovníky v klubu
- Vybírat ty nejlepší hráče z regionu a přitáhnout je do klubu
- Tvorba dobrého jména klubu
- Nezáporný výsledek hospodaření
- Vzdělávání veřejnosti a dětí v oblasti sportovních aktivit a pohybu
- Poskytovat kvalitní regenerační služby svým hráčům

Jak jsem popisoval v předchozí části mé diplomové práce, v Břeclavi je pouze jeden hlavní a velký fotbalový klub. Druhý fotbalový klub TJ Sokol Charvátská Nová Ves nedosahuje co do velikosti ani kvality sportovních soutěží klub MSK Břeclav. Navíc nemá dostatečné zázemí pro poskytování obdobných komplexních sportovních služeb. Městský sportovní klub Břeclav se musí i nadále úzce zaměřovat na kvalitu poskytovaných služeb (především z řad trenérů), což bude mít logicky za následek lepší sportovní výkony jednotlivých hráčů a tím pádem i klubu. Jednou z klíčových strategií klubu by měla být vhodná a pozitivní prezentace na veřejnosti a to buď prostřednictvím klubových stránek a reklamy, nebo sociálních sítí.

2.6.2 Struktura

Ve fotbalovém klubu MSK Břeclav je liniová struktura, která je typická pro sportovní kluby obdobné velikosti. V čele společnosti stojí dva jednatele. Těm jsou podřízeni další pracovníci klubu (trenéři, lékaři, vedoucí kategorií, pracovníci údržby apod.).

2.6.3 Spolupracovníci

Při výběru jednotlivých zaměstnanců se řídí společnost uloženými předpisy či případným zákonem. Jsou předem daná kritéria, která by měli dotyční uchazeči splňovat. Trenéři by měli mít co možná nejvyšší licence pro poskytování svých služeb, masér zase odpovídající certifikáty a lékař třeba vysokoškolské vzdělání v oboru lékařství/medicíny. Dále se představitelé klubu zaměřují na dřívější zkušenosti uchazečů a jejich schopnosti začlenit se do již fungujícího týmu. Je to právě kvalitně spolupracující kolektiv, který je významným faktorem pro úspěšné fungování klubu MSK Břeclav a plnění jeho předem stanovených cílů. Zároveň je potřeba v této oblasti zdůraznit, že vedení klubu musí své zaměstnance dobře motivovat a umožňovat (nejlépe podporovat) jim tvůrčí přístup. V tomto specifickém odvětví nevládne pravidelná pracovní doba, je potřeba být k zastižení kdykoli během dne i víkendu.

2.6.4 Schopnosti

Schopnosti jednotlivých pracovníků v klubu jsou odlišné. Jednatelé se ve své činnosti věnují strategickému řízení, zastupování společnosti na venek, účetnictví, ekonomice klubu apod. (Více uvedeno v této diplomové práci u náplně práce jednatele/výkonného ředitele v oblasti organizační struktura klubu.) Trenéři se zase naopak musí věnovat vlastnímu vzdělávání v oblasti sportovních aktivit (tréninků), komunikace s hráči a rodiči, vedení hráčů

při samotné tréninkové jednotce apod. Všichni v klubu tedy mají přidělenou svoji roli a u každé pracovní pozice se očekává jiný druh schopností. Například:

- Jednatel – schopnost řídit, vést, komunikovat, ...
- Trenér – schopnost vzdělávat se, naslouchat, připravovat kvalitní tréninky, ...
- Masér – schopnost provádět dobré masírování, ...
- Účetní – schopnost vyznat se v účetních předpisech, optimalizovat daně, ...
- Údržbář – schopnost samostatně opravovat majetek, věci movité povahy, ...
- Vedoucí týmu – schopnost komunikovat, vyřídit nemožné, ...
- Apod.

Schopnosti jednotlivých lidí na pracovních pozicích jsou velice důležité pro samotný a bezproblémový chod klubu, stejně tak jako pro jeho posun kupředu.

2.6.5 Styl řízení

Jednatelé klubu, jako nejvyšší představitelé jeho vedení, by se měli snažit uplatňovat ke svým pracovníkům demokratický přístup řízení. Zaměstnanci by dle nastavené koncepce měli mít možnost volného vyjadřování svých názorů a návrhů. Jednatelé by je měli vyslechnout, jejich připomínky zvážit a následně se rozhodnout dle nejlepšího uvážení. Je to nejlepší způsob, jak dát pocit jednotlivým pracovníkům, že jsou na chodu klubu zaangażováni a jak zvýšit jejich motivaci a způsob práce.

2.6.6 Systémy

Klub využívá základní produkty od společnosti Microsoft Office, a to především MS Word, MS Excel, MS Outlook a MS Powerpoint. Ekonomický systém má koupený značku Pohodu, který zároveň slouží k vedení účetnictví. Ochranu počítačů zabezpečuje antivirový program AVG. Ostatní komunikace mezi jednotlivými pracovníky je ústní či elektronická. Společnost využívá mobilních služeb společnosti T-Mobile. Trenéři používají ke správě tréninků, zápasů a hráčských karet moderní software Drillbook. Veřejnost má možnost klub kontaktovat na mobilním čísle, pomocí e-mailové korespondence, osobně, písemně nebo pomocí sociálních sítí.

2.6.7 Sdílené hodnoty

Samotný klub MSK Břeclav usiluje o to, aby byli hráči ve fotbalovém klubu spokojeni, těšili se na zápasy, tréninky a šířili dobré jméno fotbalu. Pracovníci klubu musí být spokojeni se svou prací, protože jejich spokojenost se odráží na spokojenosti jednotlivých hráčů a tím pádem i spokojenosti jejich rodičů. Klub MSK Břeclav by se tak měl snažit vytvářet v klubu příjemnou atmosféru, která by byla sdílena mezi všemi účastníky procesu.

2.7 ANALÝZA METODOU RIPRAN

Metoda je složena ze základních 4 kroků:

- a) Identifikace nebezpečí fotbalového klubu MSK Břeclav
- b) Kvantifikace rizik MSK Břeclav
- c) Reakce na rizika MSK Břeclav
- d) Celkové posouzení rizik MSK Břeclav

U analýzy rizik jsem z vlastních zkušeností pracoval s osmi hlavními riziky, které mohou ohrozit chod MSK Břeclav v příští fotbalové sezóně 2016/2017.

2.7.1 Identifikace nebezpečí fotbalového klubu MSK Břeclav

Provedl jsem identifikaci nebezpečí formou tabulky.

Tabulka 1: Identifikace nebezpečí. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Hrozba	Scénář
1.	Špatné sportovní výkony "A" týmu	Snížení příjmů z reklamy a subvencí o 20%
2.	Zvolení nevhodných tréninků	Snížení kvality hráče a jeho prodejnosti o 15%
3.	Nedostatek dětí	Snížení příjmů z příspěvků hráčů
4.	Sestup do nižší soutěže	Snížení příjmů z reklamy a subvencí o 50%
5.	Ekonomická krize	Snížení příjmů z reklamy a subvencí o 30%

6.	Úbytek sponzoringu	Snížení kvality výkonů hráčů
7.	Úrazy hráčů	Snížení prodeje hráče o 25%
8.	Špatné počasí	Snížení příjmů ze vstupného o 50%

2.7.2 Kvantifikace rizik MSK Břeclav

Tabulku, kterou jsem vytvořil v prvním kroku, nyní rozšířím o pravděpodobnost výskytu scénáře, hodnotu škody, kterou by mohl daný scénář způsobit, a výslednou hodnotu rizika. Nejrizikovějším se mi jeví hrozba špatných sportovních výkonů, neboť i nyní se klub nachází na chvostu současné tabulky třetí nejvyšší fotbalové soutěže. Hned za touto hrozbou se objevuje možnost sestupu do nižší soutěže, kde je pravděpodobnost 50% na základě dosavadních podávaných výkonů. Na druhou stranu jako nejmenší hrozby se zde objevují úrazy hráčů a možnost vzniku ekonomické krize. Úrazy hráčů jsou málo pravděpodobné, neboť klub pracuje převážněji s mladými fotbalisty, kde je riziko jejich zranění zanedbatelné, organismus funguje na dobré úrovni a schopnost regenerace je vysoká.

Tabulka 2: Kvantifikace rizik. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Hrozba	Scénář	PST v (%)	Dopad na projekt		Hodnota rizika v (Kč)
				v (%)	v (Kč)	
1.	Špatné sportovní výkony "A" týmu	Snížení příjmů z reklamy, prodeje hráčů a subvencí o 10%	65%	10	536 200	348 530
2.	Zvolení nevhodných tréninků	Snížení kvality hráče a jeho prodejnosti o 15%	25%	0,4	20 250	5 063
3.	Nedostatek dětí	Snížení příjmů z příspěvků hráčů o 20%	20%	0,8	43 000	8 600
4.	Sestup do nižší soutěže	Snížení příjmů z reklamy, prodeje hráčů a subvencí o 30%	30%	30	1 608 600	482 580
5.	Ekonomická krize	Snížení příjmů z reklamy, prodeje hráčů a subvencí o 15%	5%	15	804 300	40 215

6.	Korupce	Snížení příjmů z reklamy, prodeje hráčů a subvencí o 60%	1%	60	3 217 200	32 172
7.	Úrazy hráčů	Snížení příjmu z prodeje hráče o 25%	8%	0,5	27 000	2 160
8.	Špatné počasí	Snížení příjmů ze vstupného o 50%	13%	1,4	75 000	9 750

Základní hodnoty příjmů pro výpočet hodnoty rizik:

Základní hodnota příjmů z reklamy, prodeje hráčů a subvencí – zjednodušeně celkové příjmy klubu – pro výpočet rizik = 5.362.000,- Kč (dle výkazu zisků a ztrát).

Základní hodnota příjmů z prodeje hráče = 135.000,-Kč (dle tabulek FAČR).

Základní hodnota příjmů z příspěvků hráčů = 215.000,-Kč (dle vnitřní směrnice MSK Břeclav).

Základní hodnota příjmů ze vstupného = 150.000,-Kč (dle rozpočtu klubu).

Výsledná hodnota rizika se vypočetla jako součin pravděpodobnosti scénáře a hodnoty škody.

Z provedené kvantifikace rizik klubu MSK Břeclav vidíme, že největší hodnotu mají sestup do nižší soutěže a špatné sportovní výkony. Tato dvě rizika se jeví jako nejdůležitější a nejpodstatnější. Z mých zkušeností tříletého působení v klubu a současné situace klubu mohu uznat, že zjištěné skutečnosti jsou pravdivé. Ekonomická krize a korupce by pak klub zasáhla také, ale již s menšími důsledky. Ostatní rizika mají malou hodnotu, můžeme tedy říci, že jsou pro klub MSK Břeclav zanedbatelná v poměru k ostatním.

2.7.3 Reakce na rizika MSK Břeclav

V následujícím kroku této analýzy sestavím opatření, která by měla snížit hodnotu jednotlivých rizik na přijatelnou úroveň.

Tabulka 3: Opatření na snížení hodnoty rizika. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh na opatření	Nová hodnota psti v (%)	Nová hodnota sníženého rizika v (Kč)
1.	Zlepšení tréninkového procesu a kvalitnější práce s mládeží. Lepší výběr hráčů z regionu (ostatních klubů) – uvolnění větších finančních prostředků na tento nákup.	15	80 430
2.	Neustálé vzdělávání trenérů, pracovní stáže v jiných klubech.	10	2 025
3.	Zlepšení strategie náborů, spolupráce s MŠ a ZŠ na okrese Břeclav, alternativní využití – kempy, soustředění, zábava.	5	2 150
4.	Zlepšení sportovního výkonu, nákup kvalitnějších hráčů – investice do zkvalitnění kádru.	10	160 860
5.	Tvorba finanční rezervy klubu.	1	8 043
6.	Etický kodex, správný výběr zaměstnanců, vhodné odměňování, tvorba lidských hodnot.	0,2	6 434
7.	Zlepšení regeneračního procesu a stravování hráčů, kvalita kompenzačních cvičení.	3	810
8.	Doprovodné akce klubu, případné zastřešení dalších částí fotbalového areálu.	7	5250

Jednotlivá opatření na snížení hodnoty pravděpodobnosti vzniku rizika pak zkoumám dále z hlediska potřebných finančních nákladů na realizaci v návrhové části mé diplomové práce.

2.7.4 Celkové posouzení rizik MSK Břeclav

Rizika fotbalového klubu jsou v podstatě stejná jako u jiných podobných subjektů. Klub nejvíce ohrožují špatné sportovní výkony a hrozba sestupu do nižší soutěže, která by především vedení klubu zkomplikovala práci ve shánění finančních prostředků, které jsou zapotřebí na zajištění bezproblémového chodu klubu MSK Břeclav. Je pravděpodobné, že zhoršení sportovní situace, či sestup do nižší soutěže by znamenal, že by se partneři klubu více zamýšleli nad tím, jakou částkou a zda vůbec budou nadále klub podporovat.

Uskutečněním výše uvedených opatření by klub docílil minimálně snížení pravděpodobnosti vybraných rizik a jejich dopadů na chod společnosti.

2.8 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzu považuji na základě mých zkušeností řízení fotbalového klubu za stěžejní opěru pro sestavování klubové strategie. Je to nejjednodušší nástroj, kde může vrcholový management vidět, jak je na tom fotbalový klub MSK Břeclav a na co, případně jak, reagovat.

Z provedených analýz mě vyplynuly následující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby městského fotbalového klubu.

SWOT analýza fotbalového klubu MSK Břeclav:

2.8.1 Silné stránky

- Jasně definovaná organizační struktura
- Sociální alternace (poznávání a setkávání se lidí různého věku).
- Poměr soukromých zdrojů na financování klubu
- Osoba Jiřího Kalužíka (zástupce největšího společníka klubu)
- Kvalitní sportovní klubové zázemí
- Dobrá infrastruktura sportovního areálu
- Vlastní hráči – odchovanci klubu

2.8.2 Slabé stránky

- Sloučení tří fotbalových klubů
- Atraktivnost – přitažlivost
- Nerovnoměrnost rozložení pracovní náplně pracovníků klubu
- Vlastník stadionu a správci areálu na Lesní ulici
- Záporný vlastní kapitál společnosti
- Chybná strategická rozhodnutí společníků společnosti

- Neustálé zvyšování celkové ztráty klubu
- Fanshop – merchandesign
- Nejasné klubové cíle
- Sportovní výkony
- Image klubu
- Nedostatečné benefity k permanentním vstupenkám

2.8.3 Příležitosti

- Fotbalový region
- Posílení příjmové stránky klubu prodejem svých odchovanců
- Velmi rozšířený sport na světě
- Efektivnější využívání reklamních ploch
- Přímý vliv na stovky fanoušků
- Politická propagace (určitý druh reklamy pro politické strany)
- Spolupráce s firmami v rámci recipročního obchodu
- Propagace sportu (fotbalu) a sportovních aktivit – návrat ke kořenům

2.8.4 Hrozby

- Společenské substituty fotbalu
- Sportovní substituty fotbalu
- Snížení subvencí a ostatních příjmů klubu
- Nepříznivý ekonomický vývoj fotbalových klubů v Česku
- Bezpečnost na stadionech
- Nestálost finančních příjmů
- Rozhodčí
- Vysoké finanční nároky na hranou soutěž MSFL
- Loterijní zákon

- Rostoucí pasivita obyvatel
- Politické složení rady města Břeclavi
- Vyjednávací síla zákazníků
- Legislativa FAČR
- Korupce ve fotbale

2.8.5 Shrnutí SWOT analýzy

Z provedené analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jsem vybral ty základní, o kterých si myslím, že hrají stěžejní roli pro fotbalový klub.

Z oblasti silných stránek je dobré vyzvednout jasně definovanou organizační strukturu klubu, která prošla v předchozích letech celou řadou zkoumání a změn a nakonec se ustálila na výsledné podobě. Dále zde velmi kladně působí osoba Jiřího Kalužíka, předsedy představenstva generálního partnera klubu společnosti Gumotex a.s. Ten svými činy a strategickým myšlením dokáže vždy nesměřovat klub tím správným směrem. Pozitivní je taky poměr financování mezi veřejnými a soukromými zdroji.

Historicky se částečně na celkové atmosféře klubu podílí sloučení tří fotbalových klubů v městě Břeclavi do jednoho. Patrioti jednotlivých bývalých klubů se s tímto krokem nemůžou dodnes srovnat a ve sloučení se snaží vždy hledat spíše negativní stránky. Slabou stránkou je také provozovatel areálu na ulici Lesní a jeho správci. Areál nepatří klubu, správci dělají hráčům a trenérům naschvály a nemůžou být řízení přímo vedením fotbalového klubu. Klub nemá tak přímý vliv na jejich řízení.

Velkou příležitostí se stává v poslední době politická propagace jako určitý druh reklamy pro osoby politicky zaangażované. Místní politici rádi sbírají body a rádi se ukazují na různých sportovních akcích jako “velcí podporovatelé” klubu. Tento aspekt není špatné využít pro následnou lepší podporu klubu z městských peněz. Klub je také největším spádovým fotbalovým celkem v regionu, má tak obrovský potenciál získávat nejlepší hráče z tohoto regionu a dále je vychovávat, případně v dospělém věku prodávat a pomáhat uplatňovat ve vyšších soutěžích.

Hrozeb je v případě MSK Břeclav několik. Za hlavní považuji hrozbu sportovních a společenských substitutů, jako jsou divadla, kina, nákupní centra, rekreační činnosti, či jiné

sportovní odvětví, jako malá kopaná, hokej, florbal, volejbal a jiné. Nedobrá vliv vrhá na samotné fotbalové kluby I téma korupce ve fotbale, manipulování fotbalových zápasů či bezpečnost na stadionech.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Návrhy a doporučení, které níže uvádím, mají svoji podstatu pouze tehdy, pokud by měly být zavedeny nejlépe současně nebo v blízkém časovém rozestupu. Implementace pouze vybraných jednotlivých doporučení klubu sice pomůže, ale výsledný efekt nebude tak rázný.

3.1 ÚPRAVY, TÝKAJÍCÍ SE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

V mé diplomové práci jsem se zabýval organizační strukturou společnosti a rozložením náplně práce na jednotlivé zaměstnance – pracovníky klubu. Z mé analýzy vyplynulo, že organizační struktura klubu je efektivní. Liniová struktura je typická u řízení většiny fotbalových klubů – v čele stojí společníci a pod nimi jednatele a další pracovníci. V organizační struktuře byly odstraněny nedostatky již v minulosti.

Jako velký nedostatek v organizační struktuře shledávám nerovnoměrnost rozložení pracovní náplně a to především velkou zátěž na výkonného ředitele (popřípadě osobu v čele klubu). Pracovní náplň nejde zvládat s ohledem na případnou tvorbu strategie, určování směřování klubu apod. Na základě zjištěných informací navrhuji upravit náplň práce výkonného ředitele, sekretáře, provozně technického manažera a ekonomky klubu následovně:

Výkonný ředitel: Reprezentování organizace na jednáních a jiných akcích, rozdělování úkolů a kontrola jejich plnění, podílení se na určení strategie klubu, zodpovědnost za účetnictví a jeho kontrolu, organizování a koordinování činností podřízených zaměstnanců, komunikace s klubovým právníkem, vyhodnocování výkonu, motivace a ohodnocení zaměstnanců, vedení cash flow, tvorba plánů a jejich prezentace, komunikace s úřady, další činnosti dle určení valné hromady, tvorba sportovní koncepce fotbalového klubu pro mládežnický fotbal i fotbal dospělých a kontrola plnění, vyhodnocování sportovních výsledků jednotlivých týmů, dohled a realizace podkladů pro licenční řízení, operativní řešení naskytnutých problémů klubu, veškerá agenda spojená s dotacemi: žádosti, příprava k vyúčtování, komunikace s orgány města za účelem dotací, příprava rozpočtů a výsledovky, komunikace s partnery, produkce akcí pro fanoušky, partnery, charitativní akce, zajištění veškerých věcí pro průběh akce – vstupenky, letáky, ceny, dárky apod., příprava přestávkových akcí na hřišti, zajištění funkčnosti a správnosti reklamních panelů, monitoring a údržba internetových diskuzních fór, tvorby textů pro potřeby klubu, monitoring médií, komunikace s médii, podpora a propagace aktivit a činností klubu, příprava a realizace

tiskových konferencí a dalších akcí pro novináře, výkon pozice tiskového mluvčího klubu, správa mediálních partnerství, správa mediálního archívu/databází, spolupráce s partnery klubu na zajištění publicity a propagace společně pořádaných akcí.

Sekretář: Úzká spolupráce s výkonným ředitelem, administrativa během přípravy soutěží – zasílání hlášenek, tvorba týdenních plánů, řešení registrace nových členů, objednávání přepravy na mistrovské i nesoutěžní utkání, další činnost dle nařízení výkonného ředitele, vedení administrativy, která se týká společníků firmy, komunikace se svazovými orgány, řešení přestupů, přestupních smluv a zadávání dat pro mezinárodní přestupy, příprava smluv hráčů a trenérů, masérů, lékařů a dalších realizačních členů týmu a jejich následná archivace, komunikace s kluby, odpovídá za zajištění péče pro rozhodčí, hostující tým a další funkcionáře během konání fotbalového utkání, ale i mimo něj, evidence došlé pošty a její následné rozdělení odpovědným pracovníkům, odesílání pošty, kancelářské práce, organizace utkání, zápasové programy, tvorba harmonogramu utkání, inzerce, evidence VIP vstupenek, tvorba a správa obsahu současných internetových stránek klubu,

Provozně technický manažer: odpovídá za své podřízené pracovníky technického úseku, řádné a hospodárné provozování objektů v areálu Městského fotbalového stadionu, úklid a údržba komunikací a chodníků přilehlých k areálu stadionu, úprava a běžné opravy předmětu nájmu, dává podněty na opravy většího rozsahu, případně požadavky na investiční akce přímo výkonnému řediteli MSK Břeclav, komunikace se zástupci vodovodů a kanalizací, energetických společností, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců a všech provozů v areálu stadionu, požární ochrana v areálu stadionu, údržba travnatých ploch, příprava stadionu před mistrovským utkáním, řeší služby mobilního operátora, technické zabezpečení vozového parku patřící společnosti, organizace a administrativa při domácích utkáních „A“ týmu, aktuální a reprezentativní branding stadionu,

Ekonomka klubu: Vystavování faktur dle reklamních smluv, vystavování faktur dle smluv přestupních a hostovacích, vystavování zápočtů dle reklamních smluv, účtování faktur vedení pokladny MSK Břeclav, evidence DOPP, DOPČ a zaměstnaneckých smluv, vedení účetnictví MSK Břeclav, platební styk, účtování výpisů, kontrola závazků a urgencí z účtu 321, komunikace s bankou, provádění příkazů k úhradě mezd a odvodů, urgency pohledávek, nákup a prodej EUR, komunikace s finančními úřady, správou sociálního zabezpečení, zdravotními pojišťovnami, provádění a příprava kontrol s výše uvedenými institucemi, zpracování mezd, provádění ročního zúčtování, zpracování vyúčtování záloh ze závislé činnosti a vyúčtování srážkové daně, kontrola zpracování přiznání DPH, účtování interních

dokladů a dokladů týkajících se uzávěrek, kontrola účetnictví, odpisy majetku, pohledávek, zpracování uzávěrek, vystavení výkazů rozvahy a výsledovky, zpracování statistických výkazů, zpracování podkladů pro získání licence, zpracování nepeněžního plnění, sledování bilance nákladů a výnosů.

Ostatní náplně pracovníků klubu jsou dle mého názoru v pořádku, práce je rovnoměrně rozdělená. V případě akceptování mých návrhů na úpravu obsahu pracovní náplně u vybraných pracovníků by měl především výkonný ředitel klubu získat větší prostor pro vedení klubu tím správným směrem, přemýšlení nad strategií samotné společnosti a další činnosti, které by mohly klub posunout dopředu. Rovnoměrnější rozložení práce taky v praxi znamená, že by společnost nebyla tak hodně vázaná na případný odchod či změnu výkonného ředitele klubu a případná potřeba obsadit tuto pozici jinou osobou by byla pro klub jednodušší.

3.2 EKONOMICKÁ DOPORUČENÍ

Uvádím následující doporučení a návrhy řešení:

3.2.1 Diverzifikace rizik plynoucích z majoritního financování

Klub by se měl zamyslet nad jednotlivými složkami financování klubu. Město Břeclav a generální partner klubu společnost Gumotex a.s. poskytuje MSK Břeclav dohromady přes 70% všech příjmů klubu. Toto procento je hodně vysoké. V případě jakýchkoli komplikací na straně města nebo generálního partnera může dojít k zásadnímu omezení chodu klubu. MSK Břeclav by se měl snažit tomuto riziku předcházet a celou problematiku řešit větším diverzifikováním rizik na příjmové stránce, tzn. neustále hledat jiné možnosti financování klubu.

3.2.2 Oslovování partnerů klubu

Aktivnější oslovování partnerů je přesně to, co klub potřebuje pro zajištění dostatečného množství financí na celý provoz společnosti, případně také na rozvoj MSK Břeclav. Tento klub musí mít detailně propracovanou nabídku spolupráce pro své partnery, systém oslovování a vnější komunikaci. Společnost, která by se měla stát partnerem breclavského fotbalového klubu, musí po celou dobu tohoto partnerství cítit, že jí samotná spolupráce přináší pozitiva, případně zvyšuje image, prodejnost produktů či služeb a podobně.

V této části doporučuji zpracovat důkladnou brožuru, která by obsahovala pro partnery vše potřebné.

3.2.3 Zlepšení péče o partnery klubu

Klub by měl zlepšit práci se svými stávajícími partnery a pořádat pro ně více akcí, kde by se mohli všichni společně potkávat a diskutovat nejen o fotbalu. Doporučuji minimálně jednou ročně uspořádat fotbalový turnaj pro společnosti, které jsou partnery MSK Břeclav a udržovat s nimi pravidelné a příjemné spojení po celou dobu partnerství mezi klubem a samotným sponzorem.

3.2.4 Netradiční reklamní nosiče

Fotbalový klub MSK Břeclav musí zvážit možnost nabízet svým potenciálním partnerům také jiné reklamní nosiče – plochy, produkty. Lepší využití reklamní plochy na světelné tabuli, reklamní plochy v zápasovém bulletinu, využití rozhlasu během fotbalového utkání, využití oficiálních stránek klubu mskbreclav.cz apod. To jsou kroky, které pro klub nebudou znamenat žádné další finanční náklady, ale měly by klubu přinést pozitivní změnu na příjmové stránce.

3.2.5 Využití samotných hráčů k propagaci produktů a služeb

Městský sportovní klub Břeclav, jako jeden z mála klubů, nevyužívá jako protiplnění za peněžní plnění partnerů a sponzorů klubu image a potenciálu svých samotných hráčů. Touto možností se v klubu doposud nikdo hlouběji nezabýval, i když je zřejmé, že většina fotbalových klubů tuto možnost aktivně využívá. Jako příklad bych zde uvedl brněnského rodáka a patriota fotbalového klubu FC ZBROJOVKA BRNO, a.s. Petra Švancarů. Ten propůjčuje svoji tvář v reklamních kampaních mnoha společnostem a tím přináší lepší výhody do partnerství mezi klubem a partnerem.



Obrázek 13: Petr Švancara propaguje produkty B2BALANCE⁶⁷

Umístění tzv. celebrity do reklamního sdělení se totiž jeví jako velmi přínosné (jak pro sportovce, tak firmu). Řada firem ve snaze zvýšit účinnost své reklamy, používá známých osobností, které přinášejí reklamní sdělení. Výhodou je fakt, že mohou zvýšit šanci na odlišení výrobků v konkurenčním prostředí jiných reklam. Osobnost je třeba volit tak, aby působila důvěryhodně a přirozeně ve vztahu k výrobku, jehož reklamu dělá. Lidé ve svém spotřebním i jiném chování rádi napodobují osobnosti s vysokou autoritou. A také ty, kdo dosáhli úspěchu v určité oblasti lidské činnosti, získali slávu a jmění. Známé tváře výrobku dodávají punc výjimečnosti.

3.2.6 Navýšení vlastního kapitálu společnosti

Společnost MSK Břeclav by měla prostřednictvím svých společníků navýšit základní kapitál na vyšší hodnotu. Tím by se mohla také dostat ze záporné hodnoty vlastního kapitálu, který je momentálně ve ztrátě přes 600tis. Kč. Tato skutečnost by klubu mohla přinést lepší vnímání mezi laickou i odbornou veřejností a hlavně zvýšení možnosti dosáhnout například na bankovní produkty jako jsou půjčky, které by mohly přechodně vyřešit problémy samotného klubu. Navíc tato možnost klub nic nestojí, navýšení základního kapitálu by mělo jít čistě z kapes společníků klubu.

3.2.7 Pořádání komerčních akcí klubu

Fotbalový klub by se měl také více soustředit na pořádání komerčních akcí, které by mohly do klubu přinést větší finanční prostředky. Doporučuji minimálně jednou ročně pořádat fotbalový kemp pro celé okolí a během něj zároveň ukázat práci jednotlivých trenérů, ukázat možnosti regenerace a celého zázemí klubu. Nejenže taková akce by pro klub znamenala

⁶⁷ Novinky: Petr Švancara. *B2BALANCE* [online]. 2013 [cit. 2016-05-20]. Dostupné z: <http://www.b2balance.cz/novinky#petr-svancara>

přínos na straně zlepšení finanční bilance klubu, ale znamenala by také vhodnou propagaci klubu. Hráči, kterým by se areál, práce trenérů, obecně sportovní prostředí líbilo, by mohli v budoucnu rozšířit řady mládežnických fotbalistů klubu. Není přece pro klub lepší vizitka než, že se o něm mluví v okolí a samotní hráči chtějí právě v MSK Břeclav hrát. Mimo tréninkové kempy by měl klub pořádat nejlépe mezinárodní turnaje, dny otevřených dveří, akce pro školy, školky apod.

3.2.8 Spolupráce s městem a krajem

Fotbalový klub by měl dbát o spolupráci s nižším samosprávním celkem, případně krajem. Jsou to především jeho představitelé, kteří schvalují subvence pro fotbalový klub. Dobré vztahy a vzájemná spolupráce by klubu jediné prospěly. MSK Břeclav by se měl také v rámci městských aktivit podílet na celé řadě akcí, které jsou právě organizovány těmito subjekty. Šířit dobré jméno klubu a města by mělo být klíčové pro obě strany. Představitelé fotbalového klubu musí přesvědčovat zástupce města i kraje o významu sportu a fotbalu jako takového. Klub by měl motivovat napříč politickým spektrem již zmiňované představitelé města a kraje ohledně rozdělování subvencí do sportu. Zvýšením objemu financí, které putují do sportovního klubu, může politický představitel sbírat plusové body, které se můžou hodit v následných volbách, jelikož je zcela jisté, že díky svému postavení má klub přímý vliv na stovky fanoušků.

Představitelé měst a kraje pak mohou dále i působit a ovlivnit třeba vznik či úpravu loterijního zákona apod. Loterijní zákon má vliv na zvýšení či snížení finančního toku do klubu ze soukromého sektoru.

3.2.9 Zvýšení návštěvnosti

Existuje přímá úměra. Zvýšení návštěvnosti na stadionu znamená větší přínos finančních prostředků do klubové pokladny nejen ze vstupného. Tato oblast je jednou z klíčových pro MSK Břeclav, který se neustále trápí s malou diváckou kulisou. Rozhodl jsem se proto popsat všechny kroky, které by mohli v této souvislosti pomoci v další části mé diplomové práce.

3.2.10 Prodej hráčů

Lehce si vzpomeňme na minulost. Fotbalovému klubu se dařilo ročně prodat alespoň jednoho hráče ze svého kádru do jiného klubu, což znamenalo finanční přínos v řádu statisíců korun českých. Poslední tři roky se ale žádný hráč až na jednu výjimku neprodal. Jednalo se o

Ondřeje Paděru, který přestoupil do hodonínského fotbalového klubu, který se snaží o postup z divize do třetí nejvyšší soutěže MSFL. Klub by měl dále držet strategii vlastních hráčů – odchovanců nebo minimálně „sbírat“ hráče z okolního regionu. S těmito hráči kvalitně a dlouhodobě pracovat a pokusit se o podobné prodeje jako se uskutečnily při přestupech hráčů Navrátila, Málka či Paděry. Trenéři mládeže musí aktivně dbát o výchovu svých hráčů a dávat jim maximální základy fotbalového umění. Jen tak se může stát, že dospívající hráč bude nad výkonnostním průměrem a bude možné zrealizovat prodej. Trenéři by měli být v rámci této strategie také finančně motivováni.

3.2.11 Zlepšení poskytovaných služeb na stadionu

Jak jsem již v mé práci popisoval. Stadion na Lesní ulici má katastrofální občerstvení během utkání. Navíc jsou produkty v porovnání s ostatními místy v Břeclavi hodně předraženy. Několikrát se stane, že během zápasů nejsou k dispozici klobásky, nebo se na mě musí zdoulhavě čekat. Provozovatel občerstvení nabízí malý sortiment zboží. Provoz areálu však není v režii klubu a spadá výhradně do gesce příspěvkové organizace města Tereza Břeclav. Jedině ta může tuto skutečnost změnit. Nabízí se otázka, z jakého důvodu je ředitelovi této organizace jedno, jak občerstvení na stadionu probíhá a jaké služby jsou pro hráče a fanoušky poskytovány? Klubu doporučuji tlačit na změnu provozovatele občerstvení, která by vedla k většímu počtu spokojených návštěvníků fotbalových soutěží a jejich opětovnému vracení se na stadion.

3.2.12 Merchandise klubu

Touto oblastí by se měl klub podrobně zabývat. Dodnes nenabízí žádné reklamní předměty k prodeji. Je mi jasné, že v této oblasti nebude klub postupovat jako ligové kluby, případně celky druhé nejvyšší fotbalové soutěže. Založení fanshopu by asi klubu čistý zisk nepřinesl. Klubu ale doporučuji, aby zhotovil alespoň pár reklamních předmětů – klubové šály, klubové trička, nálepky, malé dresíky, hrníčky, propisovací tužky apod. I těchto pár předmětů by mohlo klubovou pokladnu velice lehce obohatit, ovšem vedlejší přínos by byl k nezaplacení. Představa, že po městě a v okolí, chodí fanoušci v klubových šálách, čepicích nebo mají nalepený klubový dresík na okně ve svém automobilu je dobré budování image klubu.

3.2.13 Kvalitní výběr trenérů klubu

Trenéři klubu hrají v oblasti ekonomického přínosu klubu velkou roli. Jsou to právě oni, kteří vychovávají hráče po stránce sportovní i psychologické. Právě na nich záleží, jestli se dokáže hráč v budoucnu na fotbalovém trhu uplatnit, nebo zda skončí. Na jeho výkonech také závisí případná přestupová částka, kterou bude ochotný jiný klub za hráče uhradit. Klub by měl tedy investovat větší množství finančních prostředků na obnovu trenérského kádru a zvýšení odměn současným trenérům. Zároveň by se měl klub dále zamyslet na motivačním ohodnocení jednotlivých trenérů na základě třeba úspěšného prodeje hráče, kterého daný trenér vychoval.

3.3 DOPORUČENÍ V OBLASTI ZVÝŠENÍ NÁVŠTĚVNOSTI

3.3.1 Stabilizování sportovních výkonů

Jedině dobré sportovní výkony mohou klubu pomoci dlouhodobě prosperovat. Jedině kvalitní sportovní výkony dokáží přilákat na stadion větší množství lidí, zaujmout lidi v regionu a přitáhnout větší množství partnerů a sponzorů ke klubu. Sponzoři chtějí totiž spojovat svoji značku pouze s prosperujícím klubem, který dokáže právě partnerově značce pomoci. Sebelepší marketing klubu, výborná komunikace s fanoušky, pořádání charitativních akcí či turnajů a další podpůrné prostředky se mívají účinkem bez kvalitního sportovního výkonu. Primárně se pořád chodí na fotbal a na předvedenou hru během fotbalového zápasu. Klub by měl tedy investovat do stabilizace hráčského kádru. Vybrat hráče, kteří mají s touto soutěží zkušenosti a určité schopnosti, by mělo být cílem představitelů klubu. Stabilizace sportovních výkonů je tedy na prvním místě.

3.3.2 Patriotismus

Je mi jasné, že se MSK Břeclav nemůže rovnat klubům první nebo druhé nejvyšší soutěže v oblasti merchandesignu apod. Nicméně kvalitní komunikace s fanoušky prostřednictvím sociálních sítí, osobního styku či jakéhokoli dalšího sdělení podporuje patriotismus na straně fanouška. Neustálé prezentování povedených akcí klubu, sportovních úspěchů, odkaz na historii či jednotlivé hráče vyvolává v člověku patřičný pocit uznání a úcty. Takovýto fanoušek je pak méně náchylný na případné neúspěchy klubu oproti jinému fanouškovi, který se jako patriot necítí. Klub se musí soustředit na to, aby si dokázal budovat dostatečné množství příznivců především mladé generace, kteří budou klubu loajální po celý život. Klub by měl také dále spolupracovat s menšími fotbalovými celky v okolí v jeho

spádové oblasti. Klub by prostřednictvím svých hráčů a trenérů měl nabídnout spolupráci nižším fotbalovým klubům. Z těchto klubů pak může získávat kvalitní hráče za nízkou cenu, kteří nebudou utíkat do jiných fotbalových týmů a zkusí svěřit svůj fotbalový vývoj do rukou trenérů MSK Břeclav. Větší zájem o fotbal jako takový a podporu patriotismu by mohly podpořit myšlenky v těchto bodech:

- Pořádání kvalitních fotbalových tréninků pod vedením trenérů MSK Břeclav
- Volné vstupenky na utkání břeclavského týmu
- Možnost využívání kvalitního tréninkového zázemí – především jeho regeneračních prostor pro hráče menších fotbalových klubů

Klub MSK Břeclav se nesmí stydět za svou práci s mládeží, neustále poskytovat veřejnosti důvody proč najít cestu na stadion, proč je pro dítě nejlepší hrát přímo v tomto klubu a ne v jiném fotbalovém klubu v okolí.

3.3.3 Bezpečnost na stadionu

Bezpečnost fanoušků a dalších účastníků fotbalového utkání je nejdůležitější. Je sice pravdou, že problémy s bezpečností se objevují především v zápasech naší nejvyšší fotbalové soutěže Synot ligy, nicméně jsou známy i případy, kdy museli pořadatelé a policisté zasahovat také v nižších soutěžích. Klub MSK Břeclav by měl v této oblasti spíše působit ve spolupráci s ostatními kluby na poslance Parlamentu ČR, aby našli takové zákonné řešení, které by všechny výtržníky od jakéhokoli porušování návštěvnického řádu odradilo.



Obrázek 14: Stadion MSK (Zdroj: www.mskbreclav.cz)

3.3.4 Občerstvení během zápasu

Tuto oblast jsem popsal v části mé diplomové práce 3.2.11. Není nad spokojeného zákazníka, v našem případě fanouška sportovního klubu MSK Břeclav. Pokud bude fanoušek s klubovým servisem spokojen, bude se rád na stadion vracet a hlavně bude loajálnější k případnému neúspěchu hráčů na hřišti.

3.3.5 Výhody pro věrné fanoušky

Fotbalový klub MSK Břeclav musí nabídnout svým věrným fanouškům určitý druh výhod – benefitů. A zde bych začal u benefitů k permanentním vstupenkám, neboť právě koupí permanentní vstupenky si fotbalový klub zajistí účast fanouška na maximálním počtu zápasů. Zmíněné benefity mohou být různé. Jako nejlepší možnost se mi jeví zajistit pro držitele permanentních vstupenek výhody u partnerů klubu, ale také různých firem či podniků, které v Břeclavi působí. Jednalo by se například o slevy ve vybraných restauracích a barech, slevy na oblečení, obuv apod. Věrný fanoušek by měl mít také možnost být více propojený s klubem, absolvovat akce s hráči klubu, nabídnout exkurze fotbalového stadionu apod. Již na začátku diplomové práce jsem uvedl, že klubu chybí marketingová strategie, která osloví a zaujme velké portfolio lidí a jasně identifikuje strukturu diváků, tedy zákaznickou skupinu klubu.

3.4 FINANČNÍ ANALÝZA NÁVRHŮ ZMĚN

3.4.1 Náklady změn

V této části diplomové práce se pozastavím nad tím, kolik korun českých by mnou navrhované změny stály klub v prvním roce zavedení.

Tabulka 4: Nákladovost navrhovaných změn. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nákladovost navrhovaných změn	
Úprava náplně práce zaměstnanců	0 Kč
Diverzifikace rizik příjmové stránky klubu	0 Kč
Oslovování partnerů klubu - tvorba a tisk brožury	11 200 Kč
Zlepšení péče o partnery klubu (turnaj...)	0 Kč
Nabídka netradičních reklamních nosičů	0 Kč
Reklamní nosič - hráči klubu	0 Kč
Navýšení základního kapitálu klubu	0 Kč
Pořádání komerčních akcí klubu - kempy, turnaje apod.	60 000 Kč
Zlepšení spolupráce - kraj, město	0 Kč

Vzdělávání a školení trenérů	0 Kč
Zvýšení odměn trenérům	342 000 Kč
Tvorba reklamních předmětů - šála, čepice, apod.	27 370 Kč
Nákup, obměna hráčského kádru	360 000 Kč
Zavedení výhod pro věrné fanoušky	9 800 Kč
Změny celkem	810 370 Kč

Celková nákladovost navrhovaných změn činí 810.370,-Kč. Chtěl bych podotknout, že vím, jaké jsou finanční možnosti klubu, a proto jsem se v mých návrzích zabýval především takovými možnostmi, které by nebyly pro klub z hlediska finančních nákladů na zavedení likvidační.

Nyní bych se rád jednotlivě zastavil u těch návrhů změn, které znamenají pro klub finanční zátěž.

Oslovování partnerů klubu – tvorba a tisk brožurky. V mém návrhu jsem pro první rok stanovil, že jako dostatečné množství pro tuto potřebu by stačilo nechat zhotovit 200ks partnerských brožurek. Vycházím z ceny 56,-Kč na kus čtyřstránkové brožurky. Náklady na přípravu jsou nulové, tato část je zabezpečována prostřednictvím pracovníků klubu. Náklad tedy bude mít klub pouze v tiskárně.

Tabulka 5: Nákladnost tisku brožurek. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Množství (ks)	200
Cena za jeden kus s DPH (Kč)	56
Celková cena s DPH (Kč)	11 200
Formát tisku	A4 barevně
Technologie tisku	Digitisk
Oboustrannost	Ano

Pořádání komerčních akcí klubu – kempů a turnajů by mělo klub v prvním roce stát šedesát tisíc korun českých. Jelikož by se akce konaly v rámci klubového areálu, nájem by byl nulový. Bylo by potřeba zajistit pouze občerstvení pro hráče a případné ubytování zájemců. Podobně tak i u turnajů. Nicméně tyto náklady klub následně vyúčtuje hostujícím týmům.

Zvýšení odměn trenérům je jedním z nejdražších kroků vedení městského sportovního klubu. Jedná se o nezbytnou věc, ke které by se měl klub i napříč takto vysokým nákladům odhodlat. Nákladovost jsem vypočítal následovně. Počet trenérů krát jedno plošné navýšení odměn všem trenérům:

- Kategorie přípravek – 6 trenérů
- Kategorie žáků – 6 trenérů
- Kategorie dorostu – 4 trenéři
- Kategorie mužů 3 trenéři

Celkem by se jednalo tedy o navýšení odměn u devatenácti trenérů. Celkový náklad na provedení této změny by se vyšplhal na částku 342.000,-Kč.

Tvorba reklamních předmětů by klub mnoho nestála:

- Reklamní šála – 100ks x 150,-Kč
- Reklamní dresík – 50ks x 120,-Kč
- Reklamní čepice – 50ks x 80,-Kč
- Reklamní hrníček – 150ks x 8,-Kč
- Reklamní propiska – 300ks x 3.9,-Kč

Celkový náklad bude částka 27.370,-Kč. Tyto produkty mají ale výhodu, v případě, že některý z vybraných produktů půjde na odbyt více. Klub může jednoduše zvýšit množství pro výrobu a naopak.

Nákup a obměna hráčů základního kádru je dalším dražším krokem představitelů MSK Břeclav. Pro stanovení ceny vycházím z mých zkušeností a cenových tabulek hráče. Na nákup jednoho kvalitního hráče bude potřeba přibližně 120.000,-Kč. Klub by potřeboval takového hráče tři. Nejlépe jednoho útočníka, jednoho záložníka a jednoho stopera.

Zavedení výhod pro věrné fanoušky by neslo náklady spíše lidské. Zaměstnanci klubu by museli komunikovat s partnery a připravit celou tuto část. Následně by se nechala vytvořit klubová věrnostní karta, nejlépe s logem klubu. Náklady na tuto kartu jsem stanovil na 49,-Kč za kus. Pro začátek by bylo potřeba nechat zhotovit přibližně 200ks věrnostních kartiček. V případě zájmu by se mohlo toto číslo průběžně zvyšovat.

Celkově by tedy mnou navrhované změny měly klub stát 810.370,-Kč.

3.4.2 Zdroje financování navrhovaných změn

Jak vyplývá s následující tabulky, klub bude financovat navrhované změny z vlastních i cizích zdrojů. Navrhované zdroje pokryjí komplexně náklady všech navrhovaných změn v mé diplomové práci.

Tabulka 6: Zdroje pro financování navržených změn. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zdroje pro financování změn	
Nový partneři klubu	340000
Zvýšení příjmů ze vstupného	30370
Pořádání komerčních akcí	130000
Příspěvek města Břeclavi	200000
Půjčka od společníka klubu	110000
Celkem zdroje	810370

ZÁVĚR

Jako téma mé diplomové práce jsem si zvolil Identifikace rizik zvoleného podnikatelského subjektu pomocí vybraných metod ekonomické a strategické analýzy, neboť mám kladný vztah ke sportu a pohybovým aktivitám a to odmalička. V posledních sedmi letech jsem působil a působím ve fotbalovém prostředí na vedoucí pozici – jednatel, výkonný ředitel klubu.

Cílem mé práce bylo identifikovat rizika na základě mnou provedených analýz a navrhnout taková doporučení, která by měla podpořit další rozvoj klub MSK Břeclav a jeho ekonomickou stabilitu. K dosažení vytyčených cílů bylo na začátku potřeba si osvojit základní metody prováděných analýz. Své poznatky pro psaní této diplomové práce jsem čerpal z více než 35 použitých zdrojů, svých osobních zkušeností a poznatků, které jsem získal nespočtem návštěv a konzultací ve sportovních klubech, především pak ve sportovním klubu MSK Břeclav.

V mé práci jsem provedl nespočet analýz – analýza organizační struktury, SLEPT analýza, finanční analýza, fundamentální analýza, Porterův model pěti faktorů, MCKinsey model 7S a metoda analýzy rizik RIPRAN. Na základě těchto provedených analýz jsem v návrhové části podal přibližně dvacítku návrhů na zlepšení, na nichž by měl klub MSK Břeclav začít pracovat. Zároveň jsem se v této části snažil u každého návrhu zmínit, čím by měl být pro breclavský klub přínosný. Na závěr jsem vyčíslil náklady na zavedení těchto změn.

Během mého zkoumání a provedení různých analýz na fotbalový klub MSK Břeclav jsem odkryl další nedostatky, kterými jsem se dále již v mé diplomové práci nezaobíral. Jedná se o potřebu definování klubové a marketingové strategie a další. Změna není nikdy jednoduchá, vyžaduje svůj čas a nemůže nastat ze dne na den. Nicméně si troufnu říci, že v případě implementace mých změn se může klub posouvat malými krůčky kupředu.

Cíl mé práce byl touto prací splněn.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knížní publikace

- 1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- 2] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- 3] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- 4] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- 5] DOLEŽAL, J., B. LACKO, P. MÁCHAL. *Projektový management podle IPMA*. Druhé aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. 2011. 528 s. ISBN: 978-80-247-4275-5
- 6] DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-0121-2.
- 7] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- 8] HANUŠOVÁ, H. *Manažerské účetnictví*. 1. vydání. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. 108 stran. ISBN 80-7355-003-2.
- 9] HOBZA, V., REKTOŘÍK, J. a kol. *Základy ekonomie sportu*. 1.vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 192 s. ISBN 80-86929-04-3.
- 10] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 11] JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- 12] KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.

- 13] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN: 80-7179-578-X.
- 14] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- 15] KORÁB, V., REŽŇÁKOVÁ, M., PETERKA, J. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- 16] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 17] KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 1996. 214 s. ISBN 80-85967-42-1.
- 18] KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1.vyd. Praha : Grada, 2012, 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- 19] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- 20] MAŤAŠOVSKÝ, M. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 89 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.
- 21] MCEACHERN, William A. *Microeconomics: a contemporary introduction*. 9th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2012, 246 s. ISBN 978-053-8453-714.
- 22] MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY a ČESKÝ OLYMPIJSKÝ VÝBOR. *Analýza financování sportu v České republice: verze shrnující*. Praha, 2009. 21 s.
- 23] NÁROŽNÝ, J. *Efektivní práce sportovního manažera*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 81 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.
- 24] PITRA, Z. *Podnikový management*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 296 s. ISBN 978-80-7357-379-9.
- 25] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

- 26] REJNUŠ, O., Finanční trhy. Brno: KEY Publishing s.r.o., 2010. 660 s. ISBN 978-80-7418-080-4
- 27] REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management*, 1. a 2. díl. 1. vydání Brno: CERM, 2005. 123 s. ISBN 80-214-3035-4.
- 28] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- 29] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- 30] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 272 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0198-7.
- 31] SŮVOVÁ, Helena et al. Finanční analýza I. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2008. 181 s. ISBN 978-80-7265-133-7.
- 32] TAYLOR, D. *Brand management: Řízení značky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-763-261-8.
- 33] TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity. 1998. 307 s. ISBN 80-7082-444-1
- 34] TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6
- 35] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 36] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Zákony

- 37] Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

Internetové zdroje

- 38] Ripran.cz [online]. [cit. 2016-05-11]. Dostupné na: www.ripran.cz.
- 39] MSK Břeclav: *Oficiální stránky fotbalového klubu [online]*. Břeclav, 2008 [cit. 2016-05-22]. Dostupné z: www.msksbrecclav.cz

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Liniová struktura	16
Obrázek 2: Štábní organizační struktura.....	17
Obrázek 3: Funkční organizační struktura.....	18
Obrázek 4: Výrobní organizační struktura	19
Obrázek 5: SWOT analýza	25
Obrázek 6: Hrozba vstupu nových konkurentů	27
Obrázek 7: BCG Matice	30
Obrázek 8: Současná organizační struktura klubu.....	40
Obrázek 9: Předchozí organizační struktura klubu.....	41
Obrázek 10: Financování klubu a následné užití finančních prostředků	46
Obrázek 11: Rozvaha společnosti MSK Břeclav (2015)	57
Obrázek 12: Výkaz zisku a ztráty MSK Břeclav (2015)	60
Obrázek 13: Petr Švancara propaguje produkty B2BALANCE.....	84
Obrázek 14: Stadion MSK.....	88

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Identifikace nebezpečí.	72
Tabulka 2: Kvantifikace rizik.	73
Tabulka 3: Opatření na snížení hodnoty rizika.....	75
Tabulka 4: Nákladovost navrhovaných změn.....	89
Tabulka 5: Nákladnost tisku brožurek.	90
Tabulka 6: Zdroje pro financování navrhnutých změn.....	92

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Financování klubu	47
Graf 2: Podíl jednotlivých složek na soukromých zdrojích.....	48
Graf 3: Podíl na celkových příjmech od společnosti Gumotex a.s.....	49
Graf 4: Podíl jednotlivých složek veřejného financování	50
Graf 5: Státní výdaje na sport.	50